MARKETING

Kotler
Armstrong

Pearson

Marketing

Philip Kotler

Northwestern University

Gary Armstrong

University of North Carolina

Traducción

Lourdes Amador Araujo

Traductora especialista en temas de marketing

Revisión técnica y adaptación

María de la Luz Eloísa Ascanio Rivera

Departamento de Mercadotecnia, División de Negocios
Tecnológico de Monterrey, Campus Ciudad de México

Pearson

Datos de catalogación bibliográfica

KOTLER, PHILIP Y ARMSTRONG, GARY

Marketing

Primera edición

Pearson Educación de México, S.A. de C.V., 2020

ISBN: 978-607-32-5159-4

Área: Administración

Formato: 21 x 27 cm Páginas: 544

Marketing

Authorized adaptation of the translation from the English language edition entitled *Principles of Marketing*, 16th edition, by Philip Kotler and Gary Armstrong, published by Pearson Education Inc., Publishing as Prentice Hall, Inc., Copyright © 2016. All rights reserved.
ISBN 978-0-13-379502-8

Adaptación de la traducción autorizada de la edición en idioma inglés titulada, *Principles of Marketing*, 16a edición por Philip Kotler y Gary Armstrong, publicada por Pearson Educación Inc., publicada como Prentice Hall, Inc., Copyright © 2016. Todos los derechos reservados.

Edición en español
Dirección general: Sebastián Rodríguez ■ **Dirección de portafolio y marketing:** Celina Gismondi ■ **Gerencia de contenidos innovación educativa:** Jorge Luis Íñiguez ■ **Coordinadora de desarrollo de contenidos:** Lilia Moreno ■ **Especialista en contenidos de aprendizaje:** María Elena Zahar ■ **Coordinación de arte y diseño:** Mónica Galván ■ **Traducción:** María de Lourdes Amador Araujo ■ **Edición de desarrollo:** Bernardino Gutiérrez Hernández ■ **Corrección de estilo:** Paulina García ■ **Gestor de arte y diseño:** José Hernández Garduño ■ **Lectura de pruebas:** Luis Aguilar ■ **Diseño de portada:** Mariana Romero ■ **Composición y diagramación:** FOCA Grupo Editorial ■ **Imágenes:** Shutterstock y Alamy.

Esta edición en español es la única autorizada.

Contacto: soporte@pearson.com

Primera edición, 2020

ISBN LIBRO IMPRESO: 978-607-32-5159-4
ISBN LIBRO E-BOOK: 978-607-32-5160-0

D.R. © 2020 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
Avenida Antonio Dovalí Jaime #70
Torre B, Piso 6, Colonia Zedec Ed. Plaza Santa Fe
Delegación Álvaro Obregón, México, Ciudad de México, C. P. 01210

www.pearsonenespañol.com

Impreso en México. *Printed in Mexico.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 23 22 21 20

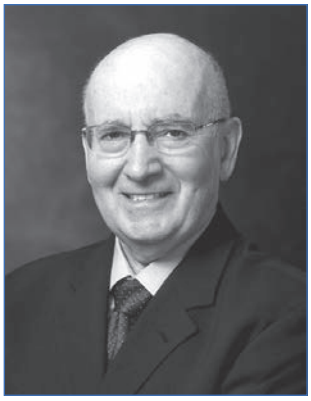
Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, fotocopia, grabación o cualquier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

Pearson Hispanoamérica

Argentina ■ Belice ■ Bolivia ■ Chile ■ Colombia ■ Costa Rica ■ República Dominicana ■ Ecuador ■ El Salvador ■ Guatemala ■ Honduras ■ México ■ Nicaragua ■ Panamá ■ Paraguay ■ Perú ■ Uruguay

ACERCA DE LOS AUTORES

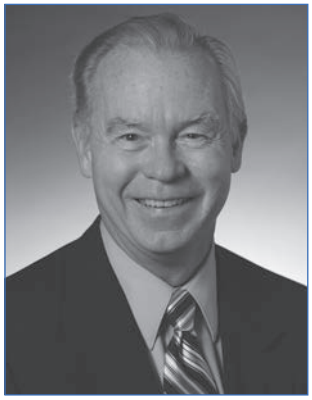
Como equipo, Philip Kotler y Gary Armstrong conforman una combinación única y adecuada de habilidades para escribir un texto de introducción al marketing. El profesor Kotler es una de las máximas autoridades en el mundo en el área de marketing. El profesor Armstrong ha recibido varios reconocimientos como docente por parte de estudiantes de la licenciatura en negocios. Juntos, logran que el complejo mundo del marketing resulte práctico, accesible y agradable.



Philip Kotler es profesor distinguido de la cátedra S.C. Johnson & Son de marketing internacional en la Kellogg School of Management de Northwestern University. Obtuvo el grado de maestría en economía en la University of Chicago y su doctorado en economía en el MIT. El doctor Kotler es autor de *Dirección de marketing* (Pearson), ahora en su decimoquinta edición, uno de los libros de texto más utilizados en las facultades de negocios de todo el mundo. Ha escrito docenas de otros exitosos libros y más de 100 artículos para revistas especializadas. Es la única persona que ha obtenido en tres ocasiones el codiciado reconocimiento Alpha Kappa Psi por el mejor artículo del año publicado en el *Journal of Marketing*.

El profesor Kotler fue el primero en recibir cuatro premios importantes: el *Distinguished Marketing Educator of the Year Award* y el *William L. Wilkie "Marketing for a Better World" Award*, ambos otorgados por la American Marketing Association; el *Philip Kotler Award for Excellence in Health Care Marketing*, otorgado por la Academy for Health Care Services Marketing, y la *Sheth Foundation Medal for Exceptional Contribution to Marketing Scholarship and Practice*. Otros honores que ha recibido incluyen el Sales and Marketing Executives International *Marketing Educator of the Year Award*; el European Association of Marketing Consultants and Trainers *Marketing Excellence Award*; el *Charles Coolidge Parlin Marketing Research Award* y el *Paul D. Converse Award*, otorgado por la American Marketing Association para reconocer "contribuciones sobresalientes a la ciencia del marketing". Una reciente encuesta realizada por la revista *Forbes* ubicó al profesor Kotler entre los 10 pensadores más influyentes en el tema de los negocios en el mundo. Y hace poco, en una encuesta que realizó el *Financial Times* entre mil altos ejecutivos de todo el mundo, el profesor Kotler se ubicó como el cuarto "gurú y escritor de negocios más influyente" del siglo XXI.

El doctor Kotler ha sido presidente del College on Marketing del Institute of Management Sciences, director de la American Marketing Association y consejero del Marketing Science Institute. Ha asesorado a muchas grandes empresas estadounidenses e internacionales en las áreas de estrategias, planeación y organización de marketing, así como en asuntos de marketing internacional. Ha dado conferencias en Europa, Asia y Sudamérica, también ha asesorado a empresas y gobiernos acerca de prácticas y oportunidades de marketing global.



Gary Armstrong es profesor emérito distinguido de la cátedra Crist W. Blackwell de nivel licenciatura en la Kenan-Flagler Business School de la University of North Carolina en Chapel Hill. Obtuvo los grados de licenciatura y maestría en negocios en la Wayne State University en Detroit; recibió su grado de doctor en marketing en la Northwestern University. El doctor Armstrong ha contribuido con numerosos artículos en revistas especializadas en negocios. Como asesor e investigador, ha colaborado con muchas empresas en las áreas de investigación de marketing, administración de ventas y estrategias de marketing.

Sin embargo, la actividad predilecta del profesor Armstrong siempre ha sido la docencia. Su reconocida cátedra Blackwell, que ha ocupado durante mucho tiempo, es la única otorgada de manera permanente a profesores distinguidos de licenciatura en la University of North Carolina en Chapel Hill. Ha participado en forma muy activa como profesor y administrador en el programa de licenciatura de Kenan-Flager. Entre los cargos administrativos que ha ocupado, destacan el de presidente de marketing, director adjunto del Undergraduate Business Program y director del Business Honors Program, entre otros. A lo largo de los años, ha trabajado estrechamente con grupos de estudiantes de negocios y ha recibido en varias ocasiones los premios UNC por su labor docente en la escuela de negocios. Es la única persona galardonada en tres ocasiones con el Award for Excellence in Undergraduate Teaching. Más recientemente, el profesor Armstrong recibió el UNC Board of Governors Award for Excellence in Teaching, el máximo honor otorgado a los docentes en el sistema de 16 planteles que integran la University of North Carolina.

CONTENIDO

1 Marketing: Creación de valor y compromiso del cliente 2

¿Qué es el marketing? 4
Conocimiento del mercado y necesidades de los clientes 6
Diseño de una estrategia de marketing orientada a crear valor para el cliente 9
Elaboración de un plan y un programa de marketing integrados 12
Establecimiento de relaciones con el cliente 13
Captación del valor de los clientes 22
El cambiante panorama del marketing 24
Entonces, ¿qué es el marketing? Poniendo todas las piezas en su lugar 29

2 Empresa y estrategia de marketing: Asociaciones para desarrollar compromiso del cliente, valor y relaciones 38

Planeación estratégica integral de la empresa: definición de la función del marketing 40
Planeación de marketing: sociedades para establecer relaciones con el cliente 48
Estrategia de marketing y mezcla de marketing 50
Administración de las actividades de marketing 55
Medición y administración del rendimiento sobre la inversión de marketing 59

3 Análisis del entorno de marketing 68

El microentorno 71
El macroentorno 74
Respuesta ante el entorno de marketing 93

4 Administración de la información de marketing para conocer a los clientes 102

Información de marketing y comprensión de los clientes 104
Administración de la información de marketing 105
Evaluación de las necesidades de información de marketing 106
Desarrollo de la información de marketing 106
Investigación de mercados 109
Análisis y usos de la información de marketing 122
Otras consideraciones con respecto a la información de marketing 126

5 Mercados de consumo y comportamiento de compra de los consumidores 136

Modelo del comportamiento del consumidor 138
Características que afectan el comportamiento del consumidor 139
Tipos de comportamiento en la decisión de compra 154
Proceso de decisión del comprador 155
Proceso de decisión de compra de nuevos productos 158

6 Estrategia de marketing orientada al cliente: Creación de valor para los clientes meta 168

Segmentación del mercado 171
Selección del mercado meta 180
Diferenciación y posicionamiento 186

7 Productos, servicios y marcas: Creación de valor para el cliente 200

¿Qué es un producto? 202
Decisiones sobre productos y servicios 207
Marketing de servicios 214
Estrategia de branding: creación de marcas fuertes 220

8 Desarrollo de nuevos productos y estrategias del ciclo de vida de los productos 236

Estrategia de desarrollo de nuevos productos 238
Proceso de desarrollo de nuevos productos 239
Administración del desarrollo de nuevos productos 248
Estrategias del ciclo de vida del producto 250
Consideraciones adicionales acerca de los productos y servicios 256

9 Fijación de precios: Comprensión y obtención del valor del cliente 266

¿Qué es un precio? 268
Principales estrategias de fijación de precios 269
Otros factores internos y externos que afectan las decisiones de fijación de precios 277
Estrategias de fijación de precios de nuevos productos 293
Estrategias de fijación de precios para mezclas de productos 294
Estrategias de ajuste de precios 296
Cambios de precio 304
Política pública y fijación de precios 309

10 Canales de marketing: entrega de valor al cliente 318

Cadenas de suministro y red de transferencia de valor 320
Naturaleza e importancia de los canales de marketing 321
Comportamiento y organización del canal 324
Decisiones de diseño del canal 329
Decisiones de administración del canal 333
Política pública y decisiones de distribución 336
Logística de marketing y administración de la cadena de suministro 337

11 Atraer y comunicar valor a los clientes. Estrategia de comunicaciones integradas de marketing 352

La mezcla de promoción 354
Comunicaciones integradas de marketing 355
Perspectiva del proceso de comunicación 360
Pasos para desarrollar comunicaciones de marketing eficaces 362
Establecimiento del presupuesto total de promoción y la mezcla de promoción 368
Comunicación de marketing con responsabilidad social 372

12 Publicidad y relaciones públicas 380

Publicidad 382
Relaciones públicas 398

13 Ventas personales y promoción de ventas 408

Ventas personales 410
Administración de la fuerza de ventas 412
Venta social: herramientas en línea, móviles y de social media 420
El proceso de las ventas personales 423
Promoción de ventas 426

14 Marketing directo, en línea, móvil y de social media 440

Marketing directo y digital 442
Formas de marketing directo y digital 444
Marketing digital y de social media 446
Formas tradicionales de marketing directo 458
Temas de política pública en el marketing directo y digital 462

15 Ética y responsabilidad social 474

Marketing sustentable 476
Críticas sociales contra el marketing 478
Acciones de los consumidores para promover el marketing sustentable 485
Acciones de los negocios encaminadas al marketing sustentable 491

Apéndice 1: Plan de marketing 505
Apéndice 2: Aritmética de marketing 511
Apéndice 3: Carreras en el área de marketing 527

Glosario 533

1 Marketing

Creación de valor y compromiso del cliente

Panorama del capítulo

Este capítulo presenta los conceptos básicos de marketing. Iniciaremos con la pregunta: ¿Qué es el marketing? Dicho de manera sencilla, el marketing supone atraer clientes y administrar relaciones redituables con ellos. El objetivo del marketing consiste en crear valor para los clientes con la finalidad de obtener a cambio una ganancia. Después analizaremos los cinco pasos del proceso de marketing, lo que incluye desde la comprensión de las necesidades del cliente y el diseño de estrategias y programas integrados de marketing orientados a generar valor para el cliente, hasta el establecimiento de relaciones con el cliente y la obtención del valor para la empresa. Por último, analizaremos las principales tendencias y fuerzas que afectan el marketing en esta nueva era digital, móvil, caracterizada por la irrupción de los social media. Entender estos conceptos básicos y formarse ideas propias acerca de lo que en realidad significan para usted le brindará una base sólida para comprender los siguientes temas.

Comencemos con una buena historia acerca del marketing en acción en Amazon.com, que es, por mucho, el comercializador digital en línea líder en el mundo. ¿Cuál es el secreto del éxito de Amazon? En realidad, no hay ningún secreto. Amazon está completamente orientada hacia el cliente; le apasiona crear valor para el cliente, comprometerse y relacionarse con él. A cambio, los clientes retribuyen a Amazon siendo leales a su marca y aportando su dinero. A lo largo de este primer capítulo y en el resto del libro, usted encontrará de manera recurrente el tema de la creación de valor para el cliente con la finalidad de obtener valor a cambio.

AMAZON.COM: Obsesionada por crear valor para los clientes y forjar relaciones con ellos

Cuando se piensa en compras en línea, es muy probable que piense de inmediato en Amazon. El pionero de las ventas en línea abrió por primera vez sus puertas virtuales en 1995, modificando el esquema del fundador Jeff Bezos, quien vendía libros en la cochera de su casa en la zona suburbana de Seattle. Amazon aún vende libros; infinidad de libros. Pero ahora también vende música, productos electrónicos, herramientas, artículos para el hogar, ropa y comestibles, incluso prendas de vestir de última moda, diamantes sin montar y langostas de Maine.

Desde el principio, Amazon creció de manera sorprendente. Sus ventas anuales se dispararon desde una modesta cifra de $150 millones* en 1997, hasta más de $74 000 millones en la actualidad. Tan sólo durante los últimos tres años, los ingresos de Amazon se incrementaron más del doble. El pasado *Cyber Monday*, Amazon.com vendió 37 millones de artículos a sus 237 millones de clientes activos distribuidos por todo el mundo, es decir, 428 artículos por segundo. Es probable que los ingresos de Amazon alcancen los $100 000 millones el próximo año, en una proporción más rápida que cualquier otra compañía en la historia (a Walmart le tomó 34 años). Así, se convertiría en el segundo minorista más grande de Estados Unidos, sólo después de Walmart.

¿Qué hace que la historia del éxito de Amazon sea tan sorprendente? Su fundador y director general Jeff Bezos lo sintetiza en tres palabras: "Obsess over customers" (Obsesión por los clientes). En esencia, la compañía está permanentemente centrada en el cliente. "Lo que impulsa todo es la creación de valor genuino para los clientes", afirma Bezos. Amazon considera que si hace lo que es bueno para los clientes, las utilidades vendrán como una consecuencia. Así que la compañía comienza por centrarse en el cliente y trabaja hacia atrás. En vez de preguntar qué puede hacer con sus capacidades actuales, Amazon primero pregunta: ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Qué necesitan? Luego desarrolla las capacidades necesarias para satisfacer tales necesidades de los clientes.

En Amazon, cada decisión se toma tratando de mejorar la experiencia del cliente en Amazon.com. De hecho, en muchas reuniones de Amazon, la figura de mayor influencia en la sala es la "silla vacía" —literalmente una silla desocupada frente a la mesa— que representa al cliente, el participante de mayor importancia. En ocasiones, esa silla no permanece vacía, sino que en ella se sienta el encargado de mejorar la experiencia del cliente (el "Customer Experience Bar Raiser"), un

La profunda pasión de Amazon.com por crear valor para el cliente, comprometerse y relacionarse con él la ha convertido en el minorista en línea líder en el mundo. Amazon se ha convertido en modelo a seguir para las compañías que se concentran de manera obsesiva en entregar valor al cliente como base de su éxito.

* En este libro, el signo de moneda ($) representa dólares estadounidenses, a menos que se especifique otra unidad monetaria.

empleado que está especialmente capacitado para representar los intereses de los consumidores. Para dar a esa "silla vacía" una voz clara y fuerte, Amazon compara continuamente su desempeño contra 400 metas relacionadas con el cliente.

La obsesión de Amazon por satisfacer las necesidades de sus clientes la impulsa a asumir riesgos e innovar en formas que otras empresas son incapaces de lograr. Por ejemplo, cuando se dio cuenta de que sus clientes compradores de libros necesitaban mayor acceso a libros electrónicos y otros contenidos digitales, Amazon desarrolló el lector electrónico Kindle, su primer producto original. El Kindle implicó trabajar durante más de cuatro años y desarrollar un conjunto de habilidades nuevas. Pero el pensamiento de Amazon de iniciar a partir de las necesidades del cliente tuvo una recompensa generosa. El Kindle es uno de los productos de la compañía que mejor se venden y Amazon.com vende ahora más libros electrónicos que ediciones impresas de lujo y rústicas en conjunto. Adicionalmente, la creciente línea de tabletas Kindle Fire de la compañía encabeza ahora el mercado de las tabletas de bajo precio. De esta forma, lo que comenzó como un esfuerzo por mejorar la experiencia del cliente, ahora da a Amazon una poderosa presencia en el floreciente mundo de los medios digitales y móviles tanto como en los social media. El Kindle no sólo brinda acceso a libros electrónicos, música, videos y aplicaciones que vende Amazon, también hace que la interacción con el gigante en línea sea más fácil que nunca. Los clientes utilizan sus Kindle para comprar en Amazon.com e interactúan con la compañía en sus blogs y páginas de social media y redes sociales.

Algo quizá más importante que *lo que vende* Amazon es *cómo* lo vende. Amazon desea brindar una experiencia especial a cada cliente. Los clientes regulares de Amazon.com perciben una relación sorprendentemente fuerte con la compañía, en especial si se considera la ausencia casi absoluta de interacción humana real. Amazon está obsesionada con hacer que la experiencia de cada cliente adquiera un carácter personal. Por ejemplo, el sitio Amazon.com da la bienvenida a los clientes con sus propias páginas iniciales, lo que se completa con recomendaciones personalizadas. Amazon fue la primera compañía en analizar el historial de compras de cada cliente, así como los patrones de compra de aquellos con perfiles similares, para ofrecer contenido personalizado en su sitio. Amazon desea personalizar la experiencia de compra para cada cliente individual. Según su razonamiento, si tiene 237 millones de clientes, debería tener 237 millones de tiendas.

Los visitantes de Amazon.com reciben una combinación única de beneficios: enorme selección, alto valor, precios bajos y conveniencia. Sin embargo, el factor "descubrimiento" hace que la experiencia de compra sea realmente especial. Una vez que usted entra al sitio web, se siente motivado a permanecer un rato para observar, aprender y descubrir. Amazon.com se ha convertido en una especie de comunidad en línea donde los clientes pueden revisar los productos, investigar alternativas de compra, compartir opiniones y reseñas con otros visitantes y conversar en línea con autores y expertos. De esta forma, Amazon hace mucho más que tan sólo vender productos en línea. Atrae a los clientes y entabla relaciones directas y personalizadas con ellos, brindándoles así experiencias satisfactorias en línea. Año tras año, Amazon se coloca en el primer lugar, o muy cerca, de la lista de empresas que brindan satisfacción al cliente entre todas las industrias.

Con base en su notable crecimiento, muchos analistas han especulado que Amazon se convertirá en el Walmart de la web.

"Consideramos a nuestros clientes como invitados a una fiesta en la que nosotros somos los anfitriones. Nuestro trabajo de cada día es hacer que cada aspecto importante de la experiencia del cliente sea un poco mejor". —Jeff Bezos

Amazon.com hace mucho más que tan sólo vender productos en línea. Crea experiencias satisfactorias en línea para los clientes. "El motor de todo es la creación de valor genuino para los clientes", afirma el fundador y director general de Amazon, Jeff Bezos.

Contour por Getty Images

De hecho, argumentan algunos, ya lo es. Aunque las ventas totales de Walmart —las cuales ascienden a $469 000 millones— opacan la cifra de ventas de Amazon, $74 000 millones, las ventas en línea de Amazon son siete veces más cuantiosas que las de Walmart. Así que en línea, es Walmart la que va detrás de Amazon. Dicho de otra forma, Walmart desea convertirse en la Amazon de la web, y no al revés. Sin embargo, a pesar de sus proporciones colosales, para alcanzar a Amazon en línea, Walmart tendrá que igualar la grandiosa experiencia que Amazon.com brinda a sus clientes, y eso no será fácil.

Cualquiera que sea el resultado, Amazon se ha convertido en el modelo a seguir para las empresas que se enfocan de manera obsesiva en entregar valor al cliente para tener éxito. Jeff Bezos supo desde el principio que si Amazon creaba un valor superior para sus clientes, ganaría no sólo un buen negocio sino también lealtad, y que el éxito vendría en términos de ventas y utilidades para la empresa. En palabras de Bezos: "Cuando las cosas se complican, las simplificamos preguntando: '¿Qué es mejor para el cliente?'. Creemos que, de esa forma, las cosas saldrán bien en el largo plazo".[1]

Descripción de objetivos

OBJETIVO 1	**Definir qué es el marketing y explicar los pasos del proceso de marketing.** ¿Qué es el marketing? (pp. 4-6)
OBJETIVO 2	**Explicar la importancia de entender a los clientes y al mercado e identificar los cinco conceptos básicos del mercado.** Conocimiento del mercado y necesidades de los clientes (pp. 6-9)
OBJETIVO 3	**Identificar los principales elementos de una estrategia de marketing centrada en el cliente y analizar las orientaciones de la dirección de marketing que guían la estrategia de marketing.** Diseño de una estrategia de marketing orientada a crear valor para el cliente (pp. 9-12) Elaboración de un plan y un programa de marketing integrados (pp. 12-13)
OBJETIVO 4	**Analizar la administración de las relaciones con el cliente e identificar estrategias de creación de valor *para el* cliente y a cambio captar valor *de* éste.** Establecimiento de relaciones con el cliente (pp. 13-22) Captación del valor de los clientes (pp. 22-24)
OBJETIVO 5	**Describir las principales tendencias y fuerzas que están modificando el panorama de marketing en esta era de relaciones.** El cambiante panorama del marketing (pp. 24-29)

Las compañías exitosas de hoy tienen algo en común: igual que Amazon, están muy enfocadas en el cliente y sumamente comprometidas con el marketing. Estas compañías comparten una pasión por entender y satisfacer las necesidades del cliente en mercados meta bien definidos. Motivan a todos en la organización a ayudar a forjar relaciones duraderas con los clientes creando valor.

Las relaciones con los clientes y el valor de éstos son especialmente importantes en la actualidad. Al enfrentar notables avances tecnológicos y enormes desafíos económicos, sociales y ambientales, los clientes de hoy se relacionan digitalmente con las compañías y entre sí, gastan su dinero con más cuidado y reconsideran sus relaciones con las marcas. Los nuevos desarrollos en los medios digitales y móviles, así como en social media, han revolucionado la forma en que los consumidores compran e interactúan, por lo que se requieren nuevas estrategias y tácticas de marketing. En los actuales tiempos de continuo cambio, es más importante que nunca establecer relaciones sólidas con los clientes basadas en un valor real y duradero.

Más adelante en este capítulo examinaremos los interesantes y nuevos desafíos que enfrentan tanto los consumidores como los especialistas en marketing. Pero antes analizaremos los conceptos básicos del marketing.

Comentario del autor | Deténgase un momento y piense cómo respondería esta pregunta antes de estudiar el marketing. Luego, vea cómo cambia su respuesta conforme lee el capítulo.

¿Qué es el marketing?

El marketing, más que cualquier otra función de negocios, se refiere a la relación con los clientes. Aunque más adelante analizaremos definiciones detalladas del marketing, quizá la definición más sencilla sea: *el marketing es la actividad encaminada a atraer clientes y administrar relaciones redituables con ellos*. La meta doble del marketing consiste en atraer a nuevos clientes prometiéndoles un valor superior y mantener y hacer crecer a la clientela actual satisfaciendo sus necesidades.

Por ejemplo, McDonald's cumple su lema "i'm lovin' it" al ser "el lugar favorito y la manera predilecta de comer de nuestros clientes" en todo el mundo, lo cual le otorga tanta participación

de mercado como la que logran juntos sus cuatro más cercanos competidores. Walmart se ha convertido en el minorista más grande y la *compañía* de mayor tamaño del mundo al cumplir su promesa: "Save Money. Live Better". Facebook ha logrado atraer a más de mil millones de usuarios activos en la web y mediante dispositivos móviles en todo el mundo ayudándoles a "conectarse y compartir su vida con los demás".

El marketing sólido es crucial para el éxito de toda organización. Grandes empresas con fines de lucro, como Google, Target, Procter & Gamble (P&G), Coca-Cola y Microsoft utilizan el marketing, pero también lo utilizan organizaciones no lucrativas, como universidades, hospitales, museos, orquestas sinfónicas e incluso iglesias.

Usted ya sabe mucho acerca del marketing, ya que éste se encuentra en todo lo que le rodea. El marketing llega a usted al estilo tradicional: lo podemos ver en la abundancia de productos que existen en cada centro comercial y en los anuncios que ocupan la pantalla del televisor, que aparecen en revistas o que llenan el buzón del correo. Sin embargo, en años recientes los especialistas en marketing han conjuntado varios nuevos métodos de marketing, los cuales van desde creativos sitios web y aplicaciones para teléfonos móviles hasta blogs, videos en línea y en social media. Estos nuevos métodos hacen algo más que enviar mensajes a las masas; llegan a los clientes de forma directa, personalizada e interactiva. Los especialistas en marketing de hoy quieren convertirse en parte de su vida y enriquecer sus experiencias con sus marcas, es decir, ayudarlo a *vivir* sus marcas.

El marketing está a nuestro alrededor tanto en formas antiguas y tradicionales como en nuevas modalidades, las cuales van desde sitios web y aplicaciones de teléfonos móviles hasta videos y social media en línea.

Justin Lewis

Vemos el marketing en casi todo lo que hacemos, en el hogar, en la escuela, en el trabajo y en los lugares de esparcimiento. Sin embargo, es mucho más de lo que llega a la vista fortuita del consumidor. Detrás de todo eso hay una enorme red de personas y de actividades que compiten por nuestra atención y nuestras compras. Este libro nos ofrece una introducción completa a los conceptos básicos y a las prácticas actuales del marketing. En el presente capítulo, iniciamos con una definición de marketing y del proceso de marketing.

Definición de marketing

¿Qué *es* marketing? Muchas personas creen que sólo consiste en vender y hacer publicidad. Todos los días nos bombardean con comerciales de televisión, catálogos, llamadas de ventas y mensajes en línea. No obstante, las ventas y la publicidad son herramientas y son la punta del *iceberg* del marketing.

En la actualidad, el marketing debe entenderse no en el sentido tradicional de realizar una venta —"hablar y vender"—, sino en el sentido moderno de *satisfacer las necesidades del cliente.* Si el especialista en marketing logra atraer a los consumidores, entiende bien sus necesidades, desarrolla productos que ofrezcan un valor superior al cliente, fija sus precios adecuadamente y distribuye y promueve de manera eficaz, entonces sus productos se venderán con mucha facilidad. De hecho, según el gurú de la administración Peter Drucker: "El objetivo del marketing consiste en lograr que la labor de las ventas sea innecesaria".[2] Las ventas y la publicidad son sólo una parte de una *mezcla de marketing* de mayores dimensiones, es decir, un conjunto de herramientas de marketing que funcionan de manera coordinada y coherente para atraer a los clientes, satisfacer sus necesidades y entablar relaciones con ellos.

En términos generales, el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros. En un contexto de negocios más reducido, el marketing implica establecer relaciones de intercambio de valor y redituables con los clientes. Por lo tanto, definimos el **marketing** como el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener valor a cambio de ello.[3]

Marketing
Proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener valor a cambio de ello.

El proceso de marketing

La **figura 1.1** presenta un modelo sencillo de cinco pasos del proceso de marketing para crear valor y obtenerlo a partir del cliente. En los primeros cuatro pasos, las compañías se enfocan en entender a los consumidores, crear valor para el cliente y establecer relaciones sólidas con éste. En el último

paso, las compañías obtienen las recompensas derivadas de crear un valor superior para el cliente. Al crear valor *para* los consumidores, las empresas, a la vez, captan el valor *de* sus clientes en forma de ventas, utilidades y capital de clientes a largo plazo.

En el presente capítulo y en el siguiente, examinaremos los pasos de este modelo sencillo de marketing. En este capítulo revisaremos cada paso, aunque nos enfocaremos más en las etapas que se refieren a los clientes —comprenderlos, atraerlos, entablar relaciones y obtener valor de ellos—. En el capítulo 2 estudiaremos con mayor detalle los pasos segundo y tercero, es decir, el diseño de estrategias de marketing para crear valor y la elaboración de programas de marketing.

Comentario del autor | El marketing se refiere a la creación de valor para los clientes. Por lo tanto, como primer paso del proceso de marketing, la compañía debe comprender plenamente a los consumidores y al mercado en que opera.

Conocimiento del mercado y necesidades de los clientes

Como un primer paso, los especialistas en marketing deben entender las necesidades y los deseos de los clientes, así como el mercado dentro del cual operan. Ahora examinaremos cinco conceptos fundamentales acerca del cliente y del mercado: (1) *necesidades*, *deseos y demandas*; (2) *ofertas del mercado* (*productos*, *servicios y experiencias*); (3) *valor y satisfacción*; (4) *intercambios y relaciones* y (5) *mercados*.

Necesidades, deseos y demandas del cliente

Necesidades
Estados de carencia percibida.

El concepto fundamental que sustenta el marketing son las necesidades humanas. Las **necesidades** humanas son estados de carencia percibida e incluyen las necesidades *físicas* básicas de alimento, ropa, calidez y seguridad; las necesidades *sociales* de pertenencia y afecto; y las necesidades *individuales* de conocimientos y expresión personal. Los especialistas en marketing no crearon tales necesidades, sino que éstas forman parte de los seres humanos.

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

Los **deseos** son la forma que adoptan las necesidades humanas moldeadas por la cultura y la personalidad del individuo. Un hombre estadounidense *necesita* alimentos pero *desea* una Big Mac, papas fritas y una bebida gaseosa. Un individuo de Papúa, Nueva Guinea, *necesita* alimentos, pero *desea*: arroz, carne de cerdo y tubérculos como la batata y el ñame. Los deseos están moldeados por la sociedad en la que se vive y se describen en términos de objetos que satisfacen esas necesidades. Cuando los deseos están respaldados por el poder de compra se convierten en **demandas.** A partir de sus deseos y recursos, las personas demandan productos cuyos beneficios sumen la mayor cantidad de valor y satisfacción posible.

Demandas
Deseos humanos respaldados por el poder de compra.

En sus actividades de marketing, las compañías exitosas se esfuerzan por informarse y entender las necesidades, los deseos y las demandas de sus clientes. Realizan investigación del consumidor, analizan grandes cantidades de datos de sus clientes y los observan mientras éstos compran e interactúan, ya sea en línea o de forma presencial. Su personal, de todos los niveles incluyendo la alta administración, permanece cerca de los clientes.[4]

El presidente y director general de Walmart, Michael Duke, y todo su equipo ejecutivo realizan con regularidad visitas a las tiendas y al domicilio de los clientes para comprender las necesidades de éstos. Los especialistas en marketing de McDonald's con frecuencia sostienen charlas al conectarse directamente con los seguidores de la cuenta de Twitter de la empresa, ya sean clientes o críticos, para conocer lo que piensan acerca de temas que van desde nutrición y sustentabilidad hasta productos y promociones de la marca. Y el director general de Boston Market, George Michel, realiza frecuentes visitas a los restaurantes de la compañía para trabajar en el comedor y acercarse a los clientes con la intención de conocer "lo bueno, lo malo y lo feo". También permanece conectado leyendo los mensajes de los clientes en el sitio web de Boston Market, e incluso realiza llamadas sorpresa a algunos consumidores (esto es, sin conocerlos previamente) para enterarse más. "Estar cerca de los clientes es sumamente importante", afirma Michel. "Así logro enterarme de lo que valoran y aprecian".

Permanecer cerca de los clientes: El director general de Boston Market, George Michel, con frecuencia visita los restaurantes de la compañía para trabajar en el comedor y acercarse a los clientes con la intención de conocer "lo bueno, lo malo y lo feo".

Invision para Boston Market

Ofertas de mercado —productos, servicios y experiencias

Las necesidades y los deseos de los consumidores se satisfacen con las **ofertas de mercado**, es decir, mediante cierta combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrece a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo. Las ofertas de mercado no se limitan a *productos* físicos,

FIGURA | 1.1
El proceso de marketing: creación de valor para el cliente y obtención de valor a cambio de ello.

¡Esta importante figura muestra el marketing de manera breve! Al crear valor *para* los clientes, los especialistas en marketing obtienen a cambio valor *de* los clientes. Este proceso de cinco pasos constituye la estructura de marketing para el resto del capítulo y del libro.

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

Miopía de marketing
Error de poner mayor atención y enfoque a los productos específicos que ofrece una compañía que a los beneficios y experiencias que provocan.

también incluyen *servicios*, es decir, actividades o beneficios que se ofrecen en venta, los cuales son básicamente intangibles y no derivan en la posesión de algo. Algunos ejemplos son los bancos, las líneas aéreas, los hoteles y los servicios de reparaciones para el hogar.

De manera más general, las ofertas de mercado también incluyen otras entidades, tales como *personas*, *lugares*, *organizaciones*, *información* e *ideas*. Por ejemplo, la campaña "Pure Michigan" promueve el estado de Michigan como un destino turístico que "permite que la naturaleza virgen y el carácter auténtico revitalicen su espíritu". Por su parte, el Ad Council y la National Highway Traffic Safety Administration de Estados Unidos crearon la campaña "Stop the Texts. Stop the Wrecks" (Alto a los textos, alto a los choques), que promueve la idea de dejar de escribir textos en teléfono celular mientras se conduce. Esta campaña destaca el hecho de que un conductor que escribe textos mientras maneja tiene 23 veces más probabilidades de sufrir un accidente que alguien que se concentra en conducir.[5]

Muchos vendedores cometen el error de poner mayor atención a los productos específicos que ofrecen y no a los beneficios y experiencias que éstos provocan. Tales vendedores padecen la **miopía de marketing**; están tan interesados en sus productos que se concentran sólo en los deseos existentes y pierden de vista las necesidades latentes y actuales del cliente.[6] Olvidan que un producto es sólo una herramienta para resolver un problema del consumidor. Un fabricante de brocas de un cuarto de pulgada para taladros pensaría que el cliente necesita una broca, pero lo que *en realidad* necesita éste es un orificio de un cuarto de pulgada. Estos vendedores tendrán problemas si se lanza un nuevo producto que cubra mejor la necesidad del cliente o que lo haga a un menor costo. El cliente tendrá la misma *necesidad*, pero *deseará* el producto nuevo.

Los especialistas en marketing inteligentes ven más allá de los atributos que tienen los productos y servicios que venden. Al combinar servicios y productos diversos, crean *experiencias de marca* para los consumidores. Por ejemplo, usted no sólo visita el Walt Disney World Resort, sino que usted y su familia se sumergen en un mundo maravilloso, donde los sueños se hacen realidad y las cosas aún funcionan de la manera en que deberían. "¡Dejemos que la magia comience!", decía Disney.

De manera similar, Angry Birds es mucho más que una aplicación móvil de un juego. Para más de 200 millones de asiduos usuarios al mes localizados en 116 países, es una experiencia de distracción profunda. Como dice un observador: "La tierra de Angry Birds es un estado de conciencia, un entretenimiento digital en una destrucción gozosa y adictiva, un refugio del aburrimiento de los viajes en tren subterráneo y de las salas de espera de los médicos, donde el fino arte de lanzar pequeños pájaros de colores brillantes hacia una fortaleza de madera, para vencer a los cerdos que se refugian dentro, cobra gran sentido y es inmensamente satisfactorio". Hasta ahora, en todas sus versiones, Angry Birds se ha descargado más de dos mil millones de veces. El creador del juego, Rovio, planea expandir la experiencia de Angry Birds mediante breves videos animados (*Angry Birds Toons*) y películas animadas en tercera dimensión hasta incluir una creciente lista de nuevos juegos, juguetes patentados, ropa, artículos decorativos para el jardín e incluso parques infantiles de diversiones y temáticos.[7]

Experiencias de marketing: Más que una aplicación de juego para dispositivos móviles, Angry Birds es "un entretenimiento digital en una destrucción gozosa y adictiva". Su creador, Rovio, planea expandir la experiencia de Angry Birds mediante videos animados, productos patentados e incluso parques infantiles y de diversiones con la marca Angry Birds.

Ilustración tomada del Archivo CEET GDA Photo Service/Newscom

Valor y satisfacción del cliente

Por lo general, los consumidores se enfrentan a una gran gama de productos y servicios que podrían satisfacer una necesidad específica. ¿Cómo eligen entre tantas ofertas de mercado? Los clientes se forman expectativas acerca del valor y la satisfacción que diversas ofertas de marketing les brindarán y compran de acuerdo con lo que esperan. Los clientes satisfechos compran de nuevo y cuentan a otros sus buenas experiencias. Los clientes insatisfechos con frecuencia recurren a los competidores y desacreditan el producto ante los demás.

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

Intercambios y relaciones

Intercambio
Acto de obtener un objeto deseado que está en manos de alguien, ofreciéndole algo a cambio.

El marketing ocurre cuando las personas deciden satisfacer sus necesidades y deseos mediante relaciones de intercambio. Un **intercambio** es el acto de obtener un objeto deseado que está en manos de alguien, ofreciéndole algo a cambio. En el sentido más amplio, el especialista en marketing intenta provocar una respuesta ante una oferta de mercado. La respuesta podría ser algo más que el simple hecho de comprar o comerciar productos y servicios. Por ejemplo, un candidato político necesita votos, una iglesia desea feligreses, una orquesta desea un público y un grupo de acción social busca la aceptación de ideas.

El marketing consiste en acciones que se realizan para generar, mantener y fortalecer *relaciones* de intercambio deseables con públicos meta, las cuales implican productos, servicios, ideas u otros objetos. Las empresas desean establecer relaciones sólidas al ofrecer al cliente de manera consistente un valor superior. Más adelante abundaremos en el importante concepto de la administración de las relaciones con el cliente.

Mercados

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

Los conceptos de intercambio y relaciones nos conducen al concepto de mercado. Un **mercado** es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Tales compradores comparten una necesidad o un deseo en particular que se puede satisfacer mediante relaciones de intercambio.

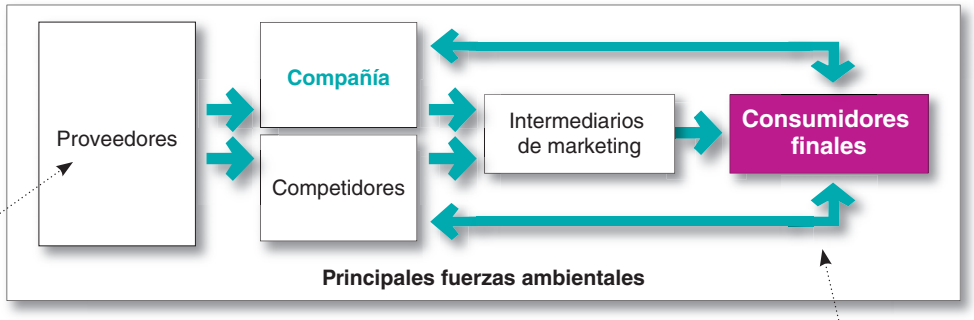
El marketing implica administrar mercados para generar relaciones redituables con el cliente. Sin embargo, establecer esas relaciones requiere de esfuerzo. Los vendedores deben buscar y atraer compradores, identificar sus necesidades, diseñar buenas ofertas de mercado, establecer sus precios, promoverlas, almacenarlas y entregarlas. Actividades como investigación del consumidor, desarrollo de productos, comunicación, distribución, fijación de precios y prestación de servicios resultan fundamentales para el marketing.

A pesar de que por lo regular pensamos que son los vendedores quienes llevan a cabo el marketing, los compradores también participan en él. Los consumidores realizan marketing cuando se dan cuenta que necesitan productos, buscan productos, interactúan con las compañías para obtener información y realizan sus compras. De hecho, las tecnologías digitales de hoy, desde los sitios web y las aplicaciones de los teléfonos celulares hasta la desmedida aparición de social media, han dado poder a los consumidores convirtiendo el marketing en un proceso bidireccional. Así, además de administrar las relaciones con el cliente, los gerentes de marketing actuales también deben manejar en forma eficaz las *relaciones que administran los clientes*. Los especialistas en marketing ya no sólo preguntan: "¿De qué manera podemos influir en nuestros clientes?", sino también: "¿De qué manera influyen los clientes en nosotros?", e incluso: "¿De qué manera nuestros clientes ejercen influencia sobre los demás?".

La **figura 1.2** muestra los elementos principales de un sistema de marketing. El marketing implica servir a un mercado de consumidores finales frente a los competidores. La compañía y los competidores investigan el mercado e interactúan con los consumidores para entender sus necesidades. Luego crean y envían sus ofertas de mercado, sus mensajes y algunos otros contenidos de marketing a los consumidores, ya sea en forma directa o a través de intermediarios de marketing. Todos los que participan en el sistema reciben la influencia de importantes fuerzas del entorno (demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y socioculturales).

Cada elemento del sistema agrega valor para el siguiente nivel. Las flechas representan relaciones que deben establecerse y administrarse. Así, el éxito de una compañía al establecer sus relaciones redituables depende no sólo de sus propios actos, sino de lo bien que funcione todo el sistema para satisfacer las necesidades de los consumidores finales. Walmart sería incapaz de cumplir su promesa de precios bajos si sus proveedores no le entregaran mercancía a bajo costo; ni Ford podría ofrecer

FIGURA | 1.2
Un sistema moderno de marketing.



Cada elemento del sistema añade valor. Walmart sería incapaz de cumplir su promesa de precios bajos si sus proveedores no le ofrecieran costos bajos. Ford no podría entregar una experiencia de alta calidad en la posesión de un automóvil si sus distribuidores no brindaran un servicio excelente.

Las flechas representan relaciones que deben desarrollarse y administrarse con la finalidad de crear valor para los clientes y relaciones redituables con ellos.

una experiencia de alta calidad en la posesión de un automóvil si sus distribuidores no brindaran un servicio de excelencia en ventas.

Comentario del autor | Una vez que la compañía entiende plenamente a sus consumidores y al mercado, debe decidir a qué clientes atenderá y cómo les proporcionará valor.

Diseño de una estrategia de marketing orientada a crear valor para el cliente

Una vez que la gerencia de marketing entiende plenamente a los consumidores y al mercado, está en condiciones de diseñar una estrategia de marketing orientada a crear valor para el cliente. Definimos la **dirección de marketing** como el arte y la ciencia de elegir mercados meta y establecer relaciones redituables con ellos. El objetivo del gerente de marketing es encontrar, atraer, mantener y cultivar clientes meta mediante la creación, la entrega y la comunicación de valor superior para el cliente.

Dirección de marketing
Arte y ciencia de elegir mercados meta y establecer relaciones redituables con ellos.

Para diseñar una estrategia de marketing exitosa, el gerente de marketing debe responder dos preguntas fundamentales: *¿A qué clientes debemos servir? (¿cuál es nuestro mercado meta?)* y *¿de qué forma podemos servir mejor a esos clientes? (¿cuál es nuestra propuesta de valor?)*. A continuación analizaremos brevemente estos conceptos de estrategia de marketing y luego los estudiaremos con mayor detalle en el capítulo 2.

Selección de los clientes a quienes se dará servicio

Ante todo, la compañía debe decidir *a quién* brindará servicio. Para ello, divide el mercado en segmentos de clientes (*segmentación de mercado*) y elige los segmentos en los cuales se enfocará (*mercado meta*). Algunos creen que la dirección de marketing implica localizar el mayor número posible de clientes e incrementar la demanda. Sin embargo, los gerentes de marketing saben que no es posible servir a todos los clientes en todas las formas. Al tratar de servir a todos los clientes, es muy probable que no sirvan bien a ninguno. En vez de ello, la compañía debe seleccionar sólo a los clientes que es capaz de atender bien y de manera redituable. Por ejemplo, Nordstrom se enfoca de manera redituable en profesionistas adinerados; Dollar General obtiene ganancias al servir a familias con medios más modestos.

Propuesta de valor: Nutrioli es el "primer aceite funcional en México que contribuye al cuidado del cerebro". Además de promover una nutrición integral para el cuerpo por su origen 100% puro de soya, integrarlo a la dieta puede ayudar a llevar un estilo de vida saludable y a contribuir a la nutrición del cerebro, que requiere de nutrientes esenciales como el DHA, que se encuentra de manera natural principalmente en microalgas marinas y en peces que se alimentan de ellas como el salmón, atún y anchoas.

A fin de cuentas, los gerentes de marketing deben decidir a cuáles clientes desean servir, así como el nivel, el momento y la naturaleza de su demanda. En términos sencillos, la dirección de marketing es la *administración del cliente* y la *administración de la demanda*.

Selección de una propuesta de valor

La compañía también debe decidir cómo atenderá a los clientes meta, es decir, en qué forma se *diferenciará y posicionará* en el mercado. La *propuesta de valor* de una marca es el conjunto de beneficios o valores que promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades. BMW promete "la más avanzada máquina de manejo", mientras que Nissan afirma que su automóvil Leaf es "100% eléctrico, cero emisiones y sin tubo de escape". Los zapatos New Balance's Minimus le hacen sentir que "lo único mejor sería andar descalzo"; y los zapatos Vibram FiveFingers afirman que "usted es la tecnología". Facebook le ayuda a "ponerse en contacto y compartir con la

gente en su vida", mientras que YouTube "proporciona un lugar para que las personas se pongan en contacto, se informen e inspiren a otros alrededor del mundo". Y Nutrioli, el aceite 100% puro de soya, "es el primer aceite funcional en México que contribuye al cuidado del cerebro".

Tales propuestas de valor distinguen a una marca de otra. Responden a la pregunta que se hace el cliente: "¿por qué debería comprar su marca en vez de la del competidor?". Las compañías tienen que diseñar propuestas de valor sólidas para obtener la mayor ventaja posible en sus mercados meta. Por ejemplo, el calzado Vibram FiveFingers promete lo mejor de dos mundos: correr con zapatos y descalzo. "Se obtiene la salud y los beneficios que implica correr descalzo, en combinación con una suela Vibram que le protege de los elementos y obstáculos que haya en su camino". Con los zapatos Vibram FiveFingers, "cuanto más se parecen al pie, más actúan como un pie".

Orientaciones de la dirección de marketing

La dirección de marketing busca diseñar estrategias para llegar a los consumidores meta y entablar relaciones redituables con ellos. Pero ¿qué *filosofía* debería guiar tales estrategias de marketing? ¿Qué importancia debería darse a los intereses de los clientes, de la organización y de la sociedad? Muy a menudo, esos intereses entran en conflicto.

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

Concepto de producción

Concepto de producción
Es la idea de que los consumidores favorecen los productos que están disponibles y son accesibles; por lo tanto, la organización debe enfocarse en mejorar la eficiencia de la producción y la distribución.

El **concepto de producción** señala que los consumidores favorecen los productos que están disponibles y son accesibles. Por lo tanto, la gerencia debe concentrarse en mejorar la eficiencia de la producción y la distribución. Este concepto es una de las orientaciones más antiguas que guía a los vendedores.

El concepto de producción aún es una filosofía útil en algunas situaciones. Por ejemplo, el fabricante de computadoras personales Lenovo y el de productos electrodomésticos Haier dominan el mercado chino, altamente competitivo y sensible al precio, mediante bajos costos de mano de obra, producción muy eficiente y distribución masiva. No obstante, aunque resulta útil en algunas situaciones, el concepto de producción puede originar miopía de marketing. Las compañías que adoptan esta orientación corren el gran riesgo de enfocarse demasiado en sus propias operaciones y perder de vista el objetivo real: satisfacer las necesidades de los clientes y establecer relaciones con ellos.

Concepto de producto

Concepto de producto
Es la idea de que los consumidores favorecen los productos que ofrecen lo mejor en calidad, desempeño y características; por lo tanto, la organización debería dedicar su energía a mejorar continuamente sus productos.

El **concepto de producto** sostiene que los consumidores favorecen los productos que ofrecen mejores características de calidad, desempeño e innovación. De acuerdo con este concepto, la estrategia de marketing se enfoca en mejorar el producto en forma continua.

La calidad y la mejora del producto son elementos importantes de la mayoría de las estrategias de marketing. Sin embargo, enfocarse *únicamente* en los productos de la compañía también podría conducir a miopía de marketing. Por ejemplo, algunos fabricantes consideran que si son capaces de "diseñar una mejor ratonera, el mundo entero tocará a su puerta"; sin embargo, a menudo quedan amargamente desilusionados. Es probable que los consumidores estén buscando una mejor solución para el problema de los ratones, pero no necesariamente una mejor trampa para éstos. La mejor solución podría ser un aerosol químico, un servicio de exterminación de plagas, un gato doméstico o algo que funcione mejor que una ratonera. Además, una mejor trampa para ratones no se venderá a menos que el fabricante diseñe, empaque y fije su precio en forma atractiva; ubique el producto en canales de distribución convenientes; capte la atención de los consumidores que lo necesitan y los convenza de que se trata de un mejor producto.

Concepto de ventas

Concepto de ventas
Es la idea de que los consumidores no comprarán suficientes productos de la compañía a menos que ésta realice una labor de ventas y de promoción a gran escala.

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

Sin embargo, una estrategia de marketing tan fuerte como ésta supone riesgos elevados ya que se interesa principalmente en generar transacciones de ventas y no en desarrollar relaciones redituables y de largo plazo con el cliente. Con frecuencia, su objetivo consiste en vender lo que la empresa fabrica, en lugar de fabricar lo que el mercado necesita. Supone que a aquellos clientes a quienes se convenza de comprar el producto les gustará; o bien, que si no les gusta, tal vez olviden su desilusión y lo compren de nuevo más adelante. Por lo general, se trata de suposiciones erróneas.

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

Concepto de marketing

Concepto de marketing
Filosofía según la cual el logro de las metas de la organización depende de conocer las necesidades y los deseos de los mercados meta, así como de ofrecer la satisfacción deseada de mejor manera que los competidores.

El **concepto de marketing** establece que el logro de las metas organizacionales depende de conocer las necesidades y los deseos de los mercados meta, así como de ofrecer la satisfacción deseada de mejor manera que los competidores. De acuerdo con el concepto de marketing, la dirección hacia las ventas y las utilidades se basan en el cliente y en el valor. En vez de seguir una filosofía de *hacer y vender* centrada en el producto, el concepto de marketing es una filosofía *de detectar y responder* centrada en el cliente. El trabajo no es encontrar a los clientes adecuados para el producto, sino encontrar los productos adecuados para sus clientes.

La **figura 1.3** compara los conceptos de ventas y de marketing. El concepto de ventas implica una perspectiva de *adentro hacia fuera.* Se inicia en la fábrica, se concentra en los productos existentes de la compañía e invita a realizar una intensa campaña de promoción y ventas para lograr ventas redituables; su objetivo principal es conquistar al cliente, es decir, realizar ventas a corto plazo sin importar mucho quién realiza la compra y por qué.

Por el contrario, el concepto de marketing adopta una perspectiva *de afuera hacia dentro.* Como señala Herb Kelleher, el pintoresco fundador de Southwest Airlines: "No contamos con un departamento de marketing; tenemos un departamento del cliente". El concepto de marketing inicia con un mercado bien definido, se enfoca en las necesidades del cliente e integra todas las actividades de marketing que afectan a los consumidores. A la vez, genera utilidades al establecer relaciones con los clientes correctos basadas en brindarles valor y satisfacción.

La aplicación del concepto de marketing con frecuencia implica más que el simple hecho de responder a los deseos de los clientes y a sus necesidades evidentes. Las compañías *orientadas al cliente* investigan a fondo a los clientes para conocer sus deseos, reúnen ideas sobre nuevos productos y someten a prueba las mejoras propuestas para los productos existentes. Por lo general, este tipo de marketing orientado al cliente funciona bien cuando existe una necesidad clara y cuando los clientes saben lo que quieren.

Sin embargo, en muchos casos los clientes *no* saben lo que quieren o ni siquiera lo que es posible. Como señaló Henry Ford alguna vez: "Si yo hubiera preguntado a la gente lo que quería, me habría respondido que caballos más veloces".[8] Por ejemplo, hace 20 años, ¿cuántos consumidores habrían pensado en solicitar productos ahora tan comunes como tabletas electrónicas, teléfonos inteligentes, cámaras digitales, servicios de compra en línea las 24 horas, servicios para compartir videos y sistemas GPS en sus automóviles y teléfonos? Tales situaciones requieren un marketing *orientado al cliente*, es decir, implican entender las necesidades de los clientes, incluso mejor que los propios clientes, y crear productos y servicios que cubran las necesidades existentes y latentes ahora y en el futuro. Como plantea un ejecutivo de 3M: "Nuestra meta consiste en dirigir a nuestros clientes a donde desean ir antes de que *ellos* mismos lo sepan".

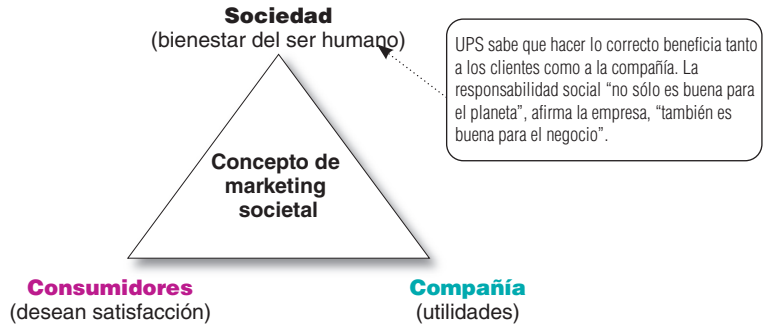
Concepto de marketing societal

Concepto de marketing societal
Es la idea de que las decisiones de marketing de una compañía deberían tomar en cuenta los deseos de los consumidores, las necesidades de la compañía y los intereses a largo plazo tanto de los consumidores como de la sociedad.

El **concepto de marketing societal** cuestiona si el concepto puro de marketing pasa por alto conflictos posibles entre los *deseos a corto plazo* del consumidor y su *bienestar a largo plazo*. ¿Acaso una empresa que satisface las necesidades y los deseos inmediatos de los mercados meta siempre hace lo que resulta mejor a largo plazo para los consumidores? El concepto de marketing societal señala que la estrategia de marketing debería entregar valor a los clientes en una forma que mantenga o mejore el bienestar tanto del consumidor *como de la sociedad.* Aboga por un *marketing sustentable*, es decir, un marketing responsable a nivel social y ambiental que cubra las necesidades actuales de los consumidores y de los negocios, pero que al mismo tiempo conserve o mejore la capacidad de las generaciones futuras para cubrir sus necesidades.

Más ampliamente, muchas empresas líderes y diversos teóricos del marketing predican actualmente el concepto de *valor compartido*, el cual reconoce que las necesidades sociales, no sólo las necesidades económicas, definen los mercados.[9] El concepto de valor compartido se enfoca en crear valor económico en una forma que también genere valor para la sociedad. Un creciente

FIGURA | 1.4
Tres consideraciones que sustentan el concepto de marketing societal.



Concepto de marketing societal: La reconocida marca de perfumes, cosméticos y accesorios Carolina Herrera hace más que fabricar y vender productos de calidad superior. También se dedica a hacer el bien a clientes, consumidores y, en especial, a una asociación enfocada en apoyar la lucha contra el cáncer de mama.
© Alamy

número de compañías conocidas por su intenso enfoque en los negocios —como GE, Dow, Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever y Walmart— están reconsiderando las interacciones entre la sociedad y el desempeño corporativo. Les preocupan no sólo las ganancias económicas, sino también el bienestar de sus clientes, el agotamiento de los recursos naturales vitales para sus negocios, la viabilidad de proveedores clave y el bienestar económico de las comunidades en las que producen y venden.

Un especialista en marketing prominente llama a esto *Marketing 3.0*. "Las organizaciones con marketing 3.0 están orientadas hacia los valores", afirma. "No hablo de estar orientado hacia el valor, sino hacia los 'valores' (en plural), ya que los valores implican preocuparse por el estado del mundo". Otro especialista en marketing lo denomina marketing orientado al propósito. "El futuro de la utilidad es el propósito", sostiene.[10]

Como ilustra la **figura 1.4,** las compañías deberían equilibrar tres aspectos al diseñar sus estrategias de marketing: las utilidades de la compañía, los deseos del consumidor *y* los intereses de la sociedad. Carolina Herrera, la reconocida marca de perfumes y productos de lujo ha realizado actividades como las siguientes:[11]

La diseñadora de modas Carolina Herrera, ha sido vocera del cáncer de mama. Ha realizado *spots* en televisión con la finalidad de crear conciencia sobre este hecho. Se han diseñado playeras especialmente para la causa, así como el perfume CH edición limitada con aroma fresco, añadiendo un bolso con diseños innovadores que buscan crear conciencia y que se han puesto a la venta en diferentes tiendas departamentales.

Carolina Herrera, y su hija Carolina, visitaron la Ciudad de México y desarrollaron varias actividades en beneficio de la Fundación Cim*ab, entre ellas una subasta de fragancias de colección CH, perfumes CH edición limitada, pañoletas, *shopping bags* y tres vestidos de la colección.

En esta ocasión, la compañía, con el patrocinio de Carolina Herrera, ha lanzado al mercado su fragancia icónica en color rosado y un bolso de mujer, con el objetivo de recaudar fondos para la campaña, que serán destinados a la *American Cancer Society* quien a su vez colabora con instituciones mexicanas como Fundación Cim*ab.

Por su parte, la diseñadora, que es parte importante de los patrocinios de Iniciativa Ser, inició una campaña con el lema **Lucha con una Sonrisa**, para transmitir el mensaje de prevención a las mujeres de Latinoamérica.

Comentario del autor | La estrategia de marketing orientada al cliente que se analizó en la sección anterior describe cuáles son los clientes a los que servirá la compañía (mercado meta) y cómo lo hará (posicionamiento y propuesta de valor). Ahora, la compañía debe desarrollar planes y programas de marketing (una mezcla de marketing) que de verdad entreguen al cliente el valor que se pretende.

Elaboración de un plan y un programa de marketing integrados

La estrategia de marketing de una compañía indica cuáles son los clientes a los que atenderá y la forma en que creará valor para ellos. Después, el especialista en marketing desarrolla un programa que en realidad brinde el valor que se pretende entregar a los clientes meta. El programa de marketing establece relaciones con los clientes al transformar la estrategia de marketing en acciones; consiste en la *mezcla de marketing* de la empresa, es decir, en el conjunto de herramientas que la compañía utiliza para implementar su estrategia de marketing.

Las principales herramientas de la mezcla de marketing se clasifican en cuatro grandes grupos denominados las *cuatro P* del marketing: producto, precio, plaza y promoción. Para

entregar su propuesta de valor, la empresa debe crear primero una oferta que satisfaga una necesidad (producto). Luego, debe determinar cuánto cobrará por la oferta (precio) y cómo la pondrá a disposición de los consumidores meta (plaza). Por último, tendrá que comunicar a los clientes meta la oferta y convencerlos de sus méritos (promoción). La empresa debe incorporar cada herramienta de la mezcla de marketing en un amplio programa de marketing integrado que comunique y entregue a los clientes elegidos el valor que se pretende. En capítulos posteriores exploraremos con mayor detalle los programas de marketing y la mezcla de marketing.

Comentario del autor | La realización adecuada de los primeros tres pasos del proceso de marketing prepara el terreno para el cuarto paso: el establecimiento y la administración de relaciones con el cliente.

Establecimiento de relaciones con el cliente

Los tres pasos iniciales del proceso de marketing —entender el mercado y las necesidades del cliente, diseñar una estrategia de marketing centrada en el cliente y elaborar un programa de marketing— conducen al cuarto paso, que es el más importante: establecer relaciones redituables con el cliente. Primero analizaremos los aspectos básicos de la administración de las relaciones con el cliente. Después, examinaremos de qué forma las compañías atraen a los consumidores en un nivel más profundo en la presente era del marketing digital y social.

Administración de las relaciones con el cliente

Administración de las relaciones con el cliente
Proceso general de establecer y mantener relaciones redituables con los clientes al entregarles más valor y mayor satisfacción.

La *administración de las relaciones con el cliente* es quizás el concepto más importante del marketing moderno. En el sentido más amplio, la **administración de las relaciones con el cliente** es el proceso general de establecer y mantener relaciones redituables con los clientes al entregarles más valor y mayor satisfacción. Tiene que ver con todos los aspectos relacionados con ganar clientes, obtener su compromiso y hacerlos crecer como conjunto.

Cimientos de las relaciones: valor y satisfacción del cliente

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

Valor del cliente. Atraer y retener clientes podría ser una tarea difícil. Los clientes a menudo se enfrentan a una gama confusa de productos y servicios entre los que deben elegir. Compran a la empresa que ofrece el mayor **valor percibido por el cliente,** lo cual es resultado de la evaluación que hace el cliente sobre la diferencia que hay entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de marketing en relación con las ofertas de los competidores. Es importante señalar que con frecuencia los clientes no juzgan los valores y los costos "con precisión" o "de manera objetiva", sino que actúan de acuerdo con el valor *percibido*.

Valor percibido por el cliente
Evaluación que hace el cliente de la diferencia que hay entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de marketing en relación con las ofertas de los competidores.

Para algunos consumidores, el valor podría significar productos adecuados a precios accesibles. No obstante, para otros, el valor podría significar pagar más para obtener más. Por ejemplo, ¿cuál es el valor de una hielera, uno de esos contenedores con aislamiento térmico que se lleva a los campamentos, a un día de campo o al convivio posterior a un partido de fútbol? Si es una hielera YETI, se espera pagar entre $229 y $1300; este último es el precio del mejor modelo Tundra. Sin embargo, a pesar de sus elevados precios y estilos sobrios en forma de caja, las hieleras YETI han alcanzado un elevado prestigio entre el equipo necesario para caza y pesca, pero también en sitios de construcción, ranchos e incluso bases militares. El eslogan de la compañía, "YETI, Coolers —Wildly Stronger. Keeps Ice Longer!", sugiere por qué. Los devotos usuarios dirán que una hielera YETI realmente conserva los productos más fríos gracias a un diseño de paredes gruesas (con el doble de aislamiento que el de los competidores) y a un sistema de sellado que mantiene la temperatura baja en el interior. Y las resistentes hieleras YETI están hechas para durar: nada de bisagras averiadas, cerrojos inservibles ni tapas endebles. Incluso están certificadas como resistentes al oso Grizzly por el Comité Interinstitucional del Oso Grizzly. Un reportero describe una hielera YETI como "una hielera adecuada para el apocalipsis", y la compañía proclama que es "la hielera que siempre ha deseado, la última que necesitará". Así que, ¿una hielera YETI vale su elevado precio en comparación con las hieleras menos costosas que fabrican Igloo o Rubbermaid? Para muchos clientes, la respuesta es no. Pero para los compradores meta de YETI, la respuesta es un rotundo sí.[12]

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

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

Valor percibido: ¿Acaso una hielera YETI vale su elevado precio? Para los devotos usuarios de YETI, la respuesta es un rotundo "sí". Las hieleras "salvajemente más fuertes, que conservan el hielo por más tiempo", incluso están certificadas como resistentes al oso Grizzly por el Comité Interinstitucional del Oso Grizzly.

Hieleras YETI y el Interagency Grizzly Bear Committee (IGBC)

Las compañías que tienen un marketing exitoso hacen lo que sea necesario para mantener satisfechos a sus clientes importantes. La mayoría de los estudios muestran que niveles más elevados de satisfacción del cliente se traducen en clientes más leales, lo cual, a la vez, da por resultado un mejor desempeño de la compañía. Las empresas inteligentes buscan deleitar a los clientes prometiendo tan sólo aquello que son capaces de dar, y entregando luego más de lo que prometieron. Los clientes felices no sólo vuelven a comprar, también se convierten en socios de marketing y en "evangelistas" que comunican a otros sus buenas experiencias.

Para las compañías interesadas en deleitar a sus clientes, un valor y un servicio excepcionales se vuelven parte de su cultura general. Por ejemplo, año tras año Ritz-Carlton queda entre los primeros lugares de la industria de la hospitalidad en términos de la satisfacción del cliente. Su pasión por satisfacer a los clientes se resume en el credo de la compañía, el cual promete que sus lujosos hoteles generarán una experiencia verdaderamente memorable, una que "despierte los sentidos, produzca bienestar y satisfaga incluso las necesidades y los deseos no expresados de nuestros huéspedes".[13]

Satisfacción del cliente: Los hoteles Ritz-Carlton brindan una experiencia verdaderamente memorable que satisface incluso las necesidades y los deseos no expresados de sus huéspedes.

Toronto Star mediante Getty Images

Visite cualquier hotel Ritz-Carlton del mundo y le sorprenderá la ferviente dedicación de la compañía por anticipar y satisfacer incluso su más mínima necesidad. Sin siquiera preguntar, parecen adivinar que usted es alérgico al maní y que desea una cama king size, una almohada hipoalergénica, más gel corporal, las cortinas abiertas a su llegada y un desayuno con café descafeinado en su habitación. Cada día, el personal del hotel (desde los empleados de la recepción hasta los de mantenimiento y limpieza) observa de manera discreta y registra incluso la menor preferencia del huésped. Luego, todas las mañanas, cada hotel revisa los archivos de los nuevos huéspedes que se han alojado previamente en un hotel Ritz-Carlton y prepara una lista de detalles adicionales sugeridos que podrían deleitar a cada uno. Por ejemplo, de acuerdo con un gerente de Ritz-Carlton, si la cadena obtiene una fotografía de la mascota del huésped, hará una copia que enmarcará y colocará en la habitación de cualquiera de los hoteles Ritz-Carlton donde el huésped se aloje.

Una vez que identifican la necesidad especial de un cliente, los empleados hacen hasta lo imposible por satisfacerla. Por ejemplo, en Bali, para atender las necesidades de un huésped cuyo hijo era alérgico a los alimentos, un chef encontró huevos y leche especiales en una pequeña tienda de comestibles localizada en otro país y pidió que se los enviaran al hotel. En otro caso, cuando un hombre de negocios asistía a una conferencia en el Ritz-Carlton de Orlando ordenó su bebida gaseosa favorita durante una cena en el salón de baile del hotel; el mesero le dijo que el hotel no servía esa bebida, pero que vería qué podía hacer. De manera sorprendente, el mesero volvió muy rápido con la bebida solicitada y durante el resto de la semana la tuvo lista para servirla al huésped. Pero he aquí la mejor parte. Un año después, el huésped regresó para asistir a la conferencia, cuando tomó asiento en el salón esperando por su cena la primera noche de estancia, el mismo mesero llegó con la bebida favorita. Como resultado de un servicio al cliente tan extraordinario, un altísimo 95 por ciento de los huéspedes, al dejar el hotel, informan que su estancia fue una experiencia verdaderamente memorable. Más del 90 por ciento de los complacidos clientes regresan.

Otras compañías que se han vuelto legendarias por agradar al cliente y por su servicio heroico incluyen Zappos.com, Amazon.com, las tiendas departamentales Nordstrom y JetBlue Airways (vea Marketing real 1.1). Sin embargo, una compañía no necesita brindar un servicio extraordinario para agradar al cliente. Por ejemplo, la cadena de comestibles ALDI tiene clientes sumamente satisfechos, aun cuando ellos mismos tienen que empacar en bolsas las mercancías que adquirieron y no pueden pagar con tarjetas de crédito. Los precios continuamente bajos de ALDI en productos de buena calidad complacen a los clientes y los hacen regresar. Entonces, la satisfacción del cliente surge no sólo del servicio extraordinario, sino también de la forma en que una empresa entrega su propuesta básica de valor y ayuda a los clientes a resolver sus problemas de compra. "La mayoría de los clientes no quieren ser 'cautivados'", afirma un asesor de marketing. "[Sólo] desean una experiencia que no les demande esfuerzo".[14]

No obstante, aun cuando una compañía centrada en el cliente busca dar a éste un alto grado de satisfacción en relación con sus competidores, no intenta *incrementar al máximo* dicha satisfacción. Una compañía siempre puede aumentar la satisfacción del cliente al disminuir sus precios o incrementar sus servicios, aunque esto implique obtener menores utilidades. Por lo tanto, el propósito del marketing es generar rentabilidad del valor del cliente, lo cual requiere de un

equilibrio muy delicado: el especialista en marketing debe continuar generando mayor valor y satisfacción para el cliente, pero no "echar la casa por la ventana".

Niveles y herramientas de la relación con el cliente

Las compañías construyen relaciones con el cliente en varios niveles, dependiendo de la naturaleza del mercado meta. En un extremo, una compañía con muchos clientes de un producto o servicio con márgenes de ganancia reducidos podría buscar establecer *relaciones básicas* con ellos. Por ejemplo, Procter & Gamble, fabricante del detergente Tide, no llama por teléfono ni visita a todos sus consumidores para conocerlos en persona, sino que establece relaciones y genera compromiso mediante la publicidad de creación de marca, sitios web y su presencia en los social media. En el otro extremo, en los mercados con pocos clientes y amplios márgenes, los vendedores buscan crear *asociaciones completas* con sus clientes más importantes. Por ejemplo, los representantes de ventas de P&G trabajan estrechamente con Walmart, Kroger y otros grandes minoristas para vender Tide. Entre ambos extremos, otros niveles de relaciones con el cliente son los apropiados.

Además de ofrecer de manera consistente un gran valor y satisfacción, los especialistas en marketing pueden utilizar herramientas específicas de marketing para desarrollar vínculos más fuertes con los clientes. Por ejemplo, muchas compañías ofrecen *programas de marketing de frecuencia* que recompensan a las personas que compran a menudo o en grandes cantidades. Las líneas aéreas cuentan con programas de viajeros frecuentes, los hoteles tienen mejores habitaciones para sus huéspedes asiduos y los supermercados otorgan descuentos a "clientes muy importantes". En la actualidad, casi todas las marcas tienen programas que recompensan la lealtad. Sin embargo, algunos programas de lealtad innovadores van un paso más allá de lo habitual.

Considere a Steren:

> Electrónica Steren es una empresa mexicana, creada en 1956, especializada en audio, video, telefonía, computación, herramientas, energía, novedades y artículos electrónicos. Actualmente cuenta con más de 360 tiendas en México, y centros de distribución y franquicias en lugares como San Diego, California, Memphis y Tennessee; y está en expansión en Colombia, Guatemala y Costa Rica entre otros países, y cuenta con oficinas en Estados Unidos y Shangai. Cuidar al cliente, ofrecerle un buen producto y hacer que tenga una experiencia de venta agradable y adecuada son factores clave para el éxito y crecimiento de esta franquicia.
>
> La empresa se dio cuenta de que satisfacer sólo a los especialistas en electrónica no era suficiente, así que empezó a desarrollar líneas de productos para casa, oficina, computación, seguridad, telefonía, video, energía, cableado estructurado, componentes, semiconductores e industrias como la automotriz, entre otras. También cuida mucho la lealtad del cliente. Cuando en México se vivieron momentos de crisis, Steren amplió las garantías de sus productos para asegurar la lealtad de los consumidores. En tiempos de menos consumo, su estrategia es incrementar la oferta y las promociones.
>
> Steren, "líder en soluciones en electrónica", continúa premiando la lealtad de sus clientes a través de su programa de recompensas "Steren Card", en el cual se acumulan en una tarjeta bonificaciones equivalentes al 10 por ciento de cada compra mayor a cierta cantidad (por ejemplo, en México, 100 pesos). Desde su creación, hace más de ocho años, Steren Card ha premiado la lealtad de su público al proporcionar dinero acumulable mediante una tarjeta electrónica permanente, además de participar en atractivas promociones, exclusivas para los afiliados al programa. Gracias a la confianza en la marca, sus precios competitivos y la calidad de los productos, el programa Steren Card acumula más de 600 mil tarjetas tan sólo en la República mexicana. De igual manera, la tarjeta cuenta con un NIP de seguridad que se solicita sólo en caso de utilizar el saldo, el cual es acumulable y válido durante un año posterior a la fecha de su adquisición, y no existe límite de compra. A diferencia de otros programas de recompensa, Steren Card permite facturar por cada compra. Su flexibilidad permite consultar el saldo, estado de cuenta y NIP en todas las tiendas Steren y en su página de Internet; además, es transferible y el plástico no tiene vencimiento. Otra función de este programa es proporcionar información exclusiva sobre nuevos productos y promociones a sus tarjetahabientes. Como apoyo a este programa, existe un Call Center y una página de internet en donde además de dar atención y asesoría a los clientes de la marca, se brinda apoyo a los tarjetahabientes de Steren Card para consultar su NIP, saldo, reportar pérdidas y, en general, cualquier servicio relacionado con su cuenta. Actualmente la marca cuenta con más de un millón y medio de afiliados a la tarjeta de lealtad y tiene más de 4 500 productos a la venta.

Herramientas del marketing de relaciones: El innovador programa de lealtad "Steren Card" establece relaciones más estrechas con sus clientes, al mismo tiempo que apoya a la marca, al recompensar las compras que realizan sus clientes con puntos canjeables por productos.

Otras compañías patrocinan *programas de marketing para asociaciones* que ofrecen beneficios especiales a sus miembros y crean comunidades para ellos. Por ejemplo, Apple alienta a sus clientes a formar grupos locales de usuarios de la marca. Más de 800 grupos de usuarios de Apple

Marketing real 1.1

JetBlue: Encantar a los clientes y hacer volver a la humanidad a los viajes aéreos

Hay un viejo adagio en la industria de las líneas aéreas: "No hacemos volar aviones, sino personas". Sin embargo, en la actualidad, parece que muchas grandes líneas aéreas pasan por alto el factor humano, pues se concentran en movilizar su carga humana tan eficientemente como sea posible mientras cobran tanto como permita el tránsito aéreo. El Índice estadounidense de satisfacción del cliente ubica a la industria de las líneas aéreas en la parte inferior de la lista de las 47 industrias que califica en términos de satisfacción del cliente, apenas por arriba de los proveedores de servicios de internet y televisión por suscripción, quienes siempre se ubican en último lugar.

Pero ésa no es la situación de JetBlue. Desde el principio, la aún naciente aerolínea JetBlue (con poco más de 15 años de antigüedad) comenzó a edificar una reputación para crear experiencias de primer nivel en cuanto a satisfacción del cliente. Su eslogan —YOU ABOVE ALL— comunica la convicción de JetBlue de que los clientes están en el corazón de la estrategia y la cultura de la compañía. JetBlue tiene la misión verdadera de hacer volver a la humanidad a los viajes aéreos.

En JetBlue la atención esmerada al cliente comienza brindándole comodidades que exceden sus expectativas, sobre todo considerando que se trata de una línea de bajo costo. Las filas de los tapizados y adornados asientos forrados en piel están separadas de tal manera que dejan mayor espacio (7.5 cm más) para las piernas de los pasajeros, en comparación con el promedio de las líneas aéreas. Aunque la aerolínea no sirve alimentos, ofrece la mejor selección de bebidas y botanas gratuitas que se puede encontrar a 30 000 pies de altura (incluyendo papas Terra Blues, galletas de chispas de chocolate Linden y café Dunkin' Donuts). Cada asiento de JetBlue cuenta con su propio sistema de entretenimiento con pantalla LCD y ofrece 36 canales de DirectTV y 100 canales de SiriusXM Radio. JetBlue redondea su oferta con Fly-Fi, un servicio de internet de alta velocidad para el espacio aéreo, de reciente creación, que ofrece exploración básica gratuita en todos los aviones equipados para tal efecto.

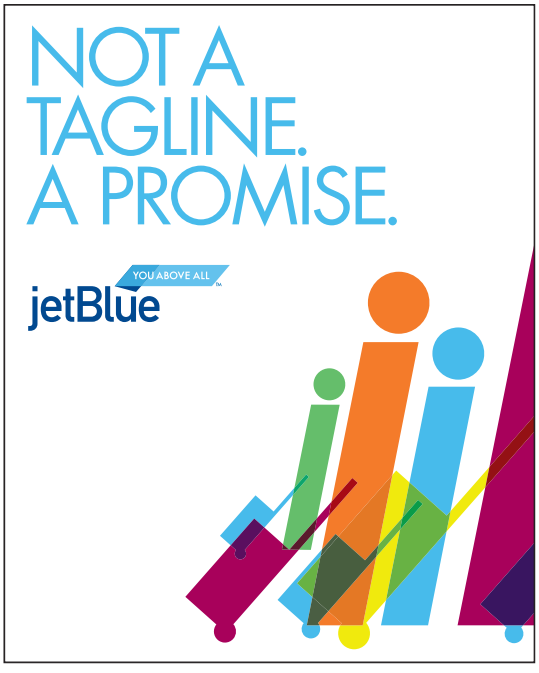
JetBlue realiza innovaciones de manera continua para encontrar nuevas formas de complacer a los clientes. Sus asientos "aún más espaciosos" ofrecen a los pasajeros la opción de ir cada vez más cómodos, permiten un pronto embarque y acceso más rápido a los compartimentos para equipaje. Su servicio "aún más rápido" permite a los pasajeros VIP pasar más rápidamente por la zona de seguridad de los aeropuertos. Y el servicio Mint de JetBlue da un nuevo giro a la primera clase de los vuelos al ofrecer en la parte frontal de sus aviones los "estupendos asientos" que permiten que los pasajeros se recuesten; algunos se encuentran en compartimentos independientes con puerta. De acuerdo con JetBlue, los servicios Mint entregan "momentos inesperados, únicos, que reviven y agradan [al pasajero] manteniéndolo en óptimas condiciones durante sus viajes".

Tales elementos tangibles contribuyen a que los viajeros se sientan satisfechos. Sin embargo, el director general de JetBlue, David Barger, sabe que los elementos tangibles son sólo una pequeña parte de lo que realmente vuelve especial a la compañía. "El producto fuerte —aviones, asientos de piel, televisores con señal satelital—, siempre que haya dinero disponible,... puede imitarse", afirma Barger. "Es la *cultura* de JetBlue lo que no se puede imitar. El lado *humano* de la ecuación es la parte más importante de lo que hacemos". La cultura de JetBlue —el casi exagerado enfoque en la experiencia de vuelo del cliente— genera no solamente clientes satisfechos, sino *encantados*.

En JetBlue, el desarrollo de una cultura corporativa centrada en el cliente se inicia al contratar a empleados de calidad cuyos valores personales coincidan con los de JetBlue, desde aquellos que trabajan medio tiempo en su casa atendiendo el centro de reservaciones hasta quienes manipulan el equipaje, los sobrecargos e incluso los pilotos. Una vez que los empleados de JetBlue se encuentran capacitados y a bordo de los aviones, no sólo *conocen* los valores esenciales de la compañía —seguridad, integridad, cuidado, pasión y diversión—, también los *viven*. Son esos valores surgidos del corazón los que dan por resultado extraordinarias experiencias de los clientes. Y tales experiencias hacen de los clientes de JetBlue los más satisfechos y leales en la industria de las líneas aéreas.

Mientras que en la mayoría de las aerolíneas competidoras los pasajeros consideran los viajes en avión como una experiencia que hay que tolerar, muchos clientes de JetBlue realmente se muestran ansiosos por viajar. Son los propios clientes quienes recomiendan a JetBlue casi con afán evangelizador. Recientemente coronada como "estrella de social media" por la revista *Fortune*, JetBlue ha sido líder en utilizar toda la gama de social media para atraer clientes y alentarlos a que hablen entre sí acerca de la marca. Y mientras otras líneas aéreas apenas están descubriendo el poder del diálogo con los clientes, JetBlue, a lo largo de su historia, en anuncios y promociones, ha permitido que sean sus clientes quienes hablen.

Por ejemplo, su sitio web "Experience JetBlue" reproduce auténticos testimonios de algunos de sus más devotos clientes, a quienes localizó a través de Twitter y Facebook. Los clientes formulan efusivos relatos en primera persona acerca de por qué les gusta viajar con JetBlue. "Es como un mostrador de botanas de libre acceso", dice un pasajero. "Los sobrecargos caminan constantemente por los pasillos ofreciendo bocadillos, así que nunca me siento sediento o hambriento durante los vuelos". A una cliente asidua de JetBlue, que mide 1.90 de estatura y vive en Portland, Oregon, le gustan especialmente los asientos: "Puedo estirar y cruzar las piernas; nada de sufrir moretones



Creación de satisfacción del cliente: JetBlue crea experiencias de primer nivel en el cliente. Su eslogan —YOU ABOVE ALL— comunica la convicción de que los clientes están en el corazón de la estrategia y la cultura de JetBlue.

JetBlue Airways

en las rodillas", explica. "El servicio al cliente está por encima y más allá del de otras aerolíneas", declara un tercer cliente, un microempresario de Boston. "Volar con JetBlue es muy parecido a viajar en primera clase".

En una antigua campaña publicitaria, titulada "Sincerely, JetBlue", clientes reales describían sus experiencias, aún más profundas, con la línea aérea. Por ejemplo, en uno de los anuncios, una cliente llamada Melissa narraba: "Dejen que les diga algo. No quería que ustedes me agradaran simplemente porque todo mundo parece adorarlos. Abordé el avión con pluma y papel, esperando tomar nota de cualquier detalle negativo". Y continuó: "Dos vuelos más con ustedes y la hoja de papel seguía en blanco. No hicieron nada mal y todo lo hicieron más que bien, si eso es posible". Después de detallar todas las cosas buenas que hace la aerolínea, la cliente se lamentaba: "JetBlue, quería evitar que me agradaran, pero eso es imposible. Sinceramente, Melissa, Portland, Oregon".

En otro anuncio de la citada campaña de JetBlue, los clientes relataban anécdotas específicas acerca del excelente servicio que brindan los dedicados empleados de la aerolínea. Por ejemplo, una cliente llamada Ann narraba que la salida de su vuelo se retrasó debido a una tormenta de nieve; pero la aerolínea hizo más llevadera la larga espera dando pizza a los pasajeros y amenizando el ambiente con un conjunto musical en vivo. "Mi hijo [de tres años] se puso a bailar y yo también", recuerda. "Hicieron que una experiencia horrible se volviera realmente linda". Y la familia Stein de Darien, Connecticut, narró cómo al llegar a avanzadas horas de la noche a un hotel en Florida para pasar sus vacaciones familiares, llevando a tres cansados niños pequeños, se encontraron con que no había habitación para hospedarlos. "En eso escuchamos la voz de alguien detrás de nosotros diciendo: 'Tomen mi habitación'", recuerda la familia. "Un superhéroe con el uniforme de piloto de JetBlue, quien desinteresadamente sacrificó su cuarto, nos salvó la noche. Y dormimos como bebés. Gracias, JetBlue".

Fascinar a los clientes ha sido positivo para JetBlue. El año pasado registró ganancias récord por $5400 millones, lo que representa un aumento de 90 por ciento en solamente los últimos cuatro años. Incluso durante los recientes difíciles tiempos económicos, mientras muchas líneas aéreas competidoras suprimían rutas, retiraban aeronaves de la circulación, hacían recortes de personal y perdían dinero, JetBlue aumentaba el número de aeronaves en su flota, inauguraba nuevas rutas, contrataba a miles de nuevos empleados y obtenía utilidades.

Quizá todavía más importante para el éxito futuro sea el hecho de que los clientes continúan adorando a JetBlue. Durante nueve años consecutivos, esta compañía centrada en el cliente se ha ubicado a la cabeza de las listas de satisfacción del cliente que J.D. Power and Associates realiza entre las principales aerolíneas estadounidenses. En los últimos cinco años, JetBlue ha intercambiado una y otra vez su prominente lugar con el campeón del servicio al cliente, Southwest Airlines, en la lista de clasificación de lealtad del cliente elaborada por Satmetrix Net Promoter. Cada año, más del 60 por ciento de los clientes han otorgado a JetBlue una calificación de 9 o 10, con base en una escala de 10 puntos, para indicar la probabilidad de recomendar la aerolínea a otras personas.

Así que JetBlue toma realmente en serio sus palabras cuando dice a los clientes: USTEDES POR ENCIMA DE TODO. "Above all else (Por encima de cualquier cosa)"; la declaración de derechos del cliente de la empresa afirma: "JetBlue Airways está dedicada a hacer volver a la humanidad a los viajes aéreos. Nos esforzamos por hacer cada parte de su experiencia tan fácil y placentera como sea posible". El vicepresidente de marketing agrega: "[Ustedes por encima de todo] nos lleva de regreso a nuestro ADN, a nuestra misión original".

Fuentes: Iris Mansour, "Best in Customer Service", *Fortune*, 29 de agosto de 2013, http://money.cnn.com/gallery/technology/2013/08/29/social-media-all-stars.fortune/2.html; "JetBlue and Southwest's Net Rises on Gains From Capacity Expansion", *Forbes*, 4 de febrero de 2014, www.forbes.com/sites/greatspeculations/2014/02/04/hetblue-southwets-net-rises-on-gains-from-capacity-expansion/; Kevin Randall, "Red, Hot, and Blue: The Hottest American Brand Is Not Apple", *Fast Company*, 3 de junio de 2010, http://www.fastcompany.com/1656066/red-hot-and-blue-hottest-american-brand-not-apple; "The American Customer Satisfaction Index: Benchmarks by Industry", www.theacsi.org/customer-satisfaction-benchmarks/benchmarks-by-industry, consultado en junio de 2014; Rupal Parekh, "The Newest Marketing Buzzword? Human", *Advertising Age*, 20 de septiembre de 2013, http://adage.com/print/244261/; y http://experience.jetblue.com/ y www.jetblue.com/about/, consultados en septiembre de 2014.

registrados en todo el mundo realizan reuniones mensuales y boletines informativos, brindan consejos sobre temas técnicos, dan clases de capacitación, ofrecen descuentos en productos y organizan foros para intercambiar ideas e historias con los aficionados de Apple que tengan ideas afines. De manera similar, si usted compra una parrilla Weber, podrá unirse a Weber Nation, "el sitio para gente real que adora sus parrillas Weber". Pertenecer al grupo le brinda acceso exclusivo a clases en línea sobre cómo preparar platillos a la plancha, una caja de recetas interactivas, consejos para cocinar a la parrilla y apoyo vía telefónica las 24 horas del día los siete días de la semana, podcasts de audio y video, foros para interactuar con otros amantes de la cocina a la parrilla e incluso una oportunidad para aparecer en un comercial televisivo de Weber. "Conviértase en la persona que porta la espátula el día de hoy", dice Weber.[15]

Atraer a los clientes

Están ocurriendo cambios significativos en la forma en que las compañías se relacionan con sus clientes. Las tecnologías digitales actuales —internet y el surgimiento de medios en línea y móviles, así como social media— han cambiado profundamente las formas en que los habitantes de todo el planeta se relacionan entre sí. A la vez, estos acontecimientos han tenido un enorme impacto sobre la forma en que las compañías y las marcas se comunican con los clientes y sobre la manera en que los clientes se comunican entre sí e influyen mutuamente en sus comportamientos hacia las marcas.

Compromiso del cliente en la era digital actual

La era digital ha originado un resplandeciente conjunto de nuevas herramientas para forjar relaciones con el cliente, las cuales van desde sitios web, anuncios y videos en línea, anuncios

móviles, aplicaciones y blogs, hasta comunidades en línea y los principales social media, como Twitter, Facebook, YouTube, Instagram y Pinterest.

Las grandes compañías de antaño se interesaban en el marketing masivo para alcanzar amplios segmentos de clientes. En cambio, las compañías actuales utilizan los medios en línea y móviles y social media para refinar su selección de mercados meta y atraer a los clientes más intensamente y de manera interactiva. El *antiguo marketing* implicaba comercializar marcas *para* los consumidores. El *nuevo marketing* es **marketing de compromiso del cliente**, lo cual implica alentar la participación directa y continua del cliente para dar forma a conversaciones relacionadas con la marca, las experiencias de marca y la comunidad de marca. El marketing de compromiso del cliente va más allá de tan sólo vender una marca a los consumidores. Su meta es hacer de la marca una parte significativa de las conversaciones y la vida de los consumidores.

Marketing de compromiso del cliente
Lograr que la marca constituya una parte significativa de las conversaciones y la vida de los consumidores alentando la participación directa y continua del cliente para dar forma a conversaciones relacionadas con la marca, las experiencias de marca y la comunidad de marca.

Los florecientes social media e internet han dado un enorme impulso al marketing de compromiso del cliente. Los consumidores actuales están más informados, mejor comunicados y tienen más facultades que nunca antes. Ahora con mayor *empowerment* (empoderamiento), cuentan con más información acerca de las marcas y disponen de una variedad de plataformas digitales para ventilar y compartir sus opiniones de las marcas con otros. Por lo tanto, los especialistas en marketing están aprovechando ahora no sólo la administración de relaciones con el cliente, sino también las *relaciones administradas por el cliente*, en las cuales los clientes se ponen en contacto con las compañías y entre sí para ayudar a forjar sus propias experiencias de marca.

Mayor empoderamiento de los consumidores significa que las compañías ya no pueden depender del marketing por *intrusión*. En vez de ello, deben poner en práctica el marketing por *atracción*, lo que significa crear ofertas de mercado y mensajes que atraigan a los consumidores, más que interrumpirlos. De ahí que la mayoría de los especialistas en marketing refuercen ahora sus actividades de marketing con una rica mezcla de medios en línea y móviles, junto con social media, para promover el compromiso del consumidor con la marca y las conversaciones relacionadas con ésta.

Por ejemplo, las compañías publican sus anuncios y videos más recientes en sitios de social media con la esperanza de que se vuelvan virales. Mantienen una importante presencia en Twitter, YouTube, Facebook, Google+, Pinterest, Vine y otros social media para hacer ruido en torno a la marca. Lanzan sus propios blogs, aplicaciones móviles, micrositios en línea y sistemas de revisión generados por los consumidores, todo con el objetivo de involucrar a los clientes en un nivel más personal e interactivo.

Por ejemplo, tomemos el caso de Twitter. Las organizaciones, que van desde Dell, JetBlue y Dunkin' Donuts hasta los Chicago Bulls, NASCAR y el Departamento de bomberos de Los Angeles, han creado páginas web y lanzado promociones en Twitter. Utilizan *tweets* para iniciar conversaciones con los más de 645 millones de usuarios registrados de Twitter, hablar sobre problemas de servicio al cliente, investigar las reacciones de los consumidores y dirigir a los usuarios hacia artículos relevantes, sitios web y móviles de marketing, concursos, videos y otras actividades de marca.

Compromiso del cliente y social media: La campaña de Hertz en social media, "Share It Up", ofreció importantes descuentos a los clientes que compartían cupones Hertz con amigos en las redes sociales. Al menos el 45 por ciento de los usuarios que vieron los cupones terminaron por compartirlos.
Hertz System, Inc.

De manera similar, casi todas las empresas tienen alguna relación con Facebook en la actualidad. Starbucks tiene más de 36 millones de seguidores en Facebook, mientras que Coca-Cola cuenta con más de 80 millones. Y toda gran empresa comercializadora tiene un canal de YouTube donde la marca y sus seguidores publican anuncios actuales y otros videos informativos o de entretenimiento. El ingenioso uso de social media puede lograr que los consumidores se involucren con una marca y hablen de ella.

La arrendadora de automóviles Hertz utiliza una amplia gama de medios digitales y sociales para atraer a sus clientes e impulsar las ventas:[16]

Un reciente estudio de Hertz encontró que los consumidores que participan en conversaciones sociales acerca de la marca tienen 30 por ciento más de probabilidad de realizar una compra que los que no lo hacen. Y los clientes que participan en actividades sociales relacionadas con Hertz desde las etapas iniciales del proceso de renta tienen una probabilidad cuatro veces mayor de visitar el sitio web de Hertz. Por eso, actualmente Hertz incorpora social media en casi todas sus actividades de marketing, como hashtags en Twitter, y se vincula con los principales social media compartiendo información. Por ejemplo, la cuenta en Twitter de Hertz es una línea de servicio para los clientes que se refiere a problemas y preguntas que plantean los miembros. En sus páginas de Facebook y Google+, Hertz publica notas informativas especiales, como la exención de la tarifa para jóvenes conductores al rentar automóviles durante las vacaciones de primavera. En su canal de YouTube llamado "Traveling at the Speed of Hertz", la empresa presenta sus comerciales más recientes y videos acerca de nuevas modalidades, como sus quioscos interactivos ExpressRent. Hertz, más que alentar conversaciones, también utiliza social media para ayudar a lograr ventas. El año pasado lanzó su campaña "Share It Up" en Facebook utilizando cupones sociales para aumentar su visibilidad. Los usuarios que compartían los cupones con sus amigos en Facebook y otras redes sociales obtuvieron

importantes descuentos con base en la frecuencia con que compartían sus cupones con amigos. Al menos 45 por ciento de los usuarios que vieron un cupón terminaron compartiéndolo.

La clave para implementar el marketing de compromiso es encontrar formas de entrar en las conversaciones de los consumidores con mensajes de marca atractivos y relevantes. Compartir un video humorístico, crear una página de social media o patrocinar un blog no es suficiente. Un exitoso marketing de compromiso implica hacer contribuciones relevantes y genuinas a la vida y las conversaciones de los consumidores. De acuerdo con David Oksman, jefe especialista en marketing del fabricante de camisetas y ropa Life is good, el compromiso y social media se refieren a "relaciones significativas y profundas que van más allá del producto que uno vende. La profundidad real del compromiso está en los comentarios y la comunidad que se generan [en torno a la marca]" (vea Marketing real 1.2).[17]

Marketing generado por el consumidor

Marketing generado por el consumidor
Intercambios de marca creados por los propios consumidores, tanto invitados como no invitados, mediante los cuales participan cada vez más en la creación de sus propias experiencias de marca y en las de los demás.

Una parte creciente del marketing de compromiso del cliente es el **marketing generado por el consumidor**, en el que los propios consumidores están desempeñando un papel más importante en la creación de sus propias experiencias de marca y en las de los demás. Esto puede ocurrir mediante intercambios no planeados entre consumidores en blogs, sitios para compartir videos y otros foros digitales. Pero cada vez más, las empresas están invitando a los consumidores a que desempeñen un papel más activo en la creación de los productos y los mensajes de marca.

Algunas compañías piden a los consumidores ideas para nuevos productos y servicios. Por ejemplo, Starbucks, en su sitio My Starbucks Idea, obtiene ideas de los clientes sobre nuevos productos, cambios en las tiendas y cualquier otra cosa que pudiera mejorar su experiencia con la empresa. "Ustedes saben mejor que nadie lo que desean de Starbucks", afirma la compañía en su sitio web. "Así que díganos. ¿Cuál es su idea Starbucks? Ya sea sencilla o revolucionaria, queremos oírla". El sitio invita a los clientes a compartir sus ideas, votar y analizar las ideas de otros, así como a ver cuáles ideas Starbucks se han llevado a la práctica.[18]

Otras compañías están invitando a los clientes a que desempeñen un papel más activo en la creación de los anuncios. Por ejemplo, durante los últimos ocho años, la marca Doritos de PepsiCo ha organizado el concurso "Crash the Super Bowl", en el que recibe anuncios de 30 segundos elaborados por los consumidores y transmite los mejores durante el partido. Estos anuncios han tenido un enorme éxito. El año pasado, Doritos abrió el concurso a 46 países donde se vende el producto. De entre más de 5400 anuncios participantes elaborados por sus clientes, Doritos transmitió dos durante el Super Bowl. En campañas anteriores hubo numerosos anuncios finalistas en los mejores lugares de la clasificación AdMeter de *USA Today*, por lo que la división Frito-Lay de PepsiCo los premió con $1 millón en efectivo. En la campaña más reciente, los premios se otorgaron con base en las votaciones de los consumidores a través del sitio Doritos.com. El ganador, "Time Machine" —un ingenioso anuncio acerca de un hombre que trata de seguirle la corriente a un niño que lo invita a dar un paseo en su máquina del tiempo (una caja de cartón), sólo para ser engañado por el niño para quitarle su bolsa de Doritos, llevó a sus creadores a recibir como premio $1 millón en efectivo. Este comercial fue realizado en casa, de manera no profesional, tuvo un costo de $200 y requirió ocho horas de trabajo de grabación.[19]

Dificultades de la publicidad generada por el consumidor: La ahora desacreditada campaña difundida por Twitter #McDStories, de McDonald's, resultó contraproducente cuando los usuarios de Twitter convirtieron el hashtag en "bashtag".

© PSL Images/Alamy (logo) y
© John Schwegel/Alamy (pájaro)

Sin embargo, utilizar el contenido creado por los consumidores puede llegar a ser un proceso prolongado y costoso, y muchas compañías podrían considerar difícil separar los pocos elementos valiosos de entre todo el desperdicio. Por ejemplo, cuando Heinz invitó a los consumidores a enviar anuncios caseros de su marca de salsa de tomate a su página de YouTube, tuvo que elegir de entre más de ocho mil envíos, de los cuales publicó casi cuatro mil. Algunos de estos anuncios de aficionados eran muy buenos, entretenidos y realmente eficaces; sin embargo, la mayoría eran regulares, cuando mucho, y otros malos por completo. En un anuncio, un concursante tragaba salsa de tomate directamente de la botella; en otro, el supuesto cineasta se cepilló los dientes, lavó su cabello y rasuró su cara con el producto de Heinz.[20]

Más aún, como los consumidores tienen demasiado control sobre el contenido de social media, invitarlos a participar resulta en ocasiones contraproducente. Por ejemplo, McDonald's lanzó una campaña en Twitter usando el hashtag #McDStories, esperando que inspirara reconfortantes historias acerca de sus cajitas felices. En vez de ello, el esfuerzo fue saboteado por los usuarios de Twitter, quienes convirtieron el hashtag en un "bashtag", es decir, lo aprovecharon para criticar duramente a McDonald's al publicar sus mensajes menos que apetecibles acerca de sus malas experiencias con la comida de la cadena. McDonald's tuvo que retirar la campaña luego de dos horas, pero el hashtag siguió causando revuelo durante varias semanas e incluso meses después.[21]

Conforme los consumidores disponen de más canales de comunicación y mayor facultamiento, y a medida que el auge de las tecnologías digitales y social media continúa, el compromiso del consumidor con la marca —ya sea a partir de una invitación por parte de los especialistas en marketing o por iniciativa propia— será una fuerza importante del marketing.

Marketing real 1.2

Life is good: Involucra a los clientes y difunde optimismo

Generar compromiso del cliente quizá parezca una labor sencilla en principio, pero el compromiso significativo implica mucho más que tan sólo agregar una palabra de moda en la declaración de misión o crear páginas de social media. Las fibras del verdadero compromiso del cliente están entretejidas profundamente en la cultura de la compañía y de la marca.

Para empezar, una marca debe tener una historia que contar, un sentido auténtico del propósito que sea digno de generar compromiso y vaya más allá del producto. Luego, en vez de imponer por la fuerza la marca a los clientes, la compañía debe involucrarlos en sus propios términos, dejándolos que ayuden a compartir y dar forma a sus experiencias de marca. Por último, entretejer la marca en la vida de los clientes implica ir a los lugares donde éstos se congregan. Cada vez más, esto significa reunirse con los clientes en el mundo digital a través de los social media y en línea.

Todos estos aspectos esenciales del compromiso del cliente parecen surgir de manera natural para el fabricante de camisetas y ropa Life is good. La marca fue fundada con un profundo sentido del propósito: difundir el poder del optimismo. "El optimismo es donde todo comienza para nosotros", asegura David Oksman, quien encabeza el área de marketing en Life is good. "El optimismo no es una estrategia: está arraigado profundamente en lo que somos".

De hecho, Life is good ni siquiera se considera a sí misma una compañía de ropa. En vez de ello, se considera una marca de estilo de vida que difunde el poder del optimismo. Como afirma Oksman: "Muchas compañías podrían decir: 'Hacemos extraordinarias camisetas, de buena calidad, con una leyenda simpática impresa'. No es eso lo que pensamos. Para nosotros, se trata de congregar a la gente alrededor de la creencia [en] el poder del optimismo…, de ahí emana todo". La compañía apoya su filosofía del optimismo con buenas acciones. Por ejemplo, cada año dona el 10 por ciento de sus utilidades netas a la Fundación Life is good para ayudar a los niños necesitados.

Todo comenzó cuando los fundadores, Bert y John Jacobs, vendían camisetas en una vieja camioneta afuera de las universidades y en ferias callejeras. Después de cinco años, con escasos frutos de su trabajo y a punto de tener que cerrar definitivamente el negocio, los hermanos reunieron a algunos amigos en su departamento para obtener retroalimentación sobre un nuevo conjunto de diseños. Los amigos, por una mayoría abrumadora, eligieron a Jake —el ahora famoso personaje de boina, feliz y despreocupado— y el eslogan "Life is good". Jake se convirtió en un icono de la cultura popular. Y la ropa de la compañía se ha vuelto un lienzo para reproducir el mensaje optimista de Life is good.

La contagiosa filosofía de la empresa es poderosamente atractiva y la gente no sólo la acepta sino que quiere transmitirla a otros. Como explica Oksman: "La marca intenta ayudar a la gente a abrirse a los demás, a entablar relaciones y comunicarse con otros. Pensamos que lo que hacemos es… difundir el optimismo y el compromiso con los demás".

Tales conceptos fundamentales de Life is good —comunicar, compartir, difundir el optimismo— no combinan bien con el marketing tradicional de las empresas de ropa, el cual lanza los productos y los mensajes a las masas. En vez de ello, los hermanos Jacobs comprendieron que nutrir la marca Life is good requeriría dejar a los clientes interactuar y compartir la marca en sus propios términos. Por ejemplo, cada año organizan un Festival Life is good que reúne a decenas de miles de sus aficionados en actividades familiares y un atractivo programa de entretenimiento.

Más recientemente, cuando los avances digitales irrumpieron en la escena del marketing, los recursos en línea y los social media se convirtieron en el recurso perfecto para compartir la misión de Life is good con los clientes. En la actualidad, la compañía promueve una comunidad de *optimistas* con más de 2.5 millones de seguidores en Facebook, 290 mil en Twitter y 25 300 en Pinterest; además, tiene un canal activo en YouTube. Radio Life is good ofrece un repertorio musical durante 24 horas los siete días de la semana porque —como asegura el sitio— "las buenas melodías y las buenas 'vibras' van de la mano".

Sin embargo, la principal plataforma para atraer a los consumidores es el propio sitio web de la marca, Lifeisgood.com, uno de los sitios en línea más activos en cuanto a participación de clientes. Por ejemplo, la sección "Live It" del sitio da a los seguidores de la marca "un respiro de aire fresco", pues es un lugar donde pueden compartir fotos, videos e historias que muestran el papel de la marca en sus ensayos de vida, triunfos y optimismo. Los mensajes publicados ilustran la profundidad del compromiso y la inspiración que genera la marca Life is good. A continuación se presentan algunos ejemplos de entre cientos, o incluso miles, de mensajes de los usuarios que se encuentran en Lifeisgood.com:

- *Jake y Jackie.* Fotografía de los antebrazos de una pareja, una mostrando un colorido tatuaje de Jake y la otra un tatuaje de su contraparte femenina, Jackie, cada uno con la etiqueta de Life is good. "Aquí están las fotos de nuestros tatuajes", dice la pareja. "¡La vida es realmente buena!".
- *El amor está en el aire.* Fotografía de una pareja sosteniendo un cartel de Life is good, junto con el mensaje: "¡Utilizamos esta foto [para anunciar] nuestro compromiso!".
- *Gracias desde Sebeta.* Fotografía de dos niños pequeños con la leyenda: "Dos de los niños de la escuela para

Compromiso de los clientes: Life is good comienza con un sentido del propósito muy profundo y valioso: difundir el poder del optimismo. Luego, "la verdadera profundidad del compromiso se manifiesta en los comentarios y en la comunidad que se generan en torno a la marca".

© WWPhotography/Alamy Stock Photo

ciegos localizada en Sebeta, Etiopía, con sus nuevas camisetas Life is good".

- *Caminata en la nieve.* Fotografía publicada por una enfermera del noreste de Washington donde se le observa en un bosque durante la temporada invernal. "A la edad de 54 años aprendí a esquiar", afirma, "y este año, a la edad de 59, calcé mi primer par de raquetas para caminar en la nieve. Como enfermera durante 40 años, he visto muchas vidas terminar prematuramente. Así que para honrar a todos aquellos [cuyas] vidas fueron cortas, vivo la vida al máximo y ¡es buena!".
- *Plenamente.* Fotografía de una familia de cuatro personas en la playa, acompañada de la siguiente historia: "Durante el tratamiento de mi hija Grace por un tumor maligno en el cerebro, buscábamos frases de aliento. Una amiga me dio una de sus camisetas HALF FULL que empecé a usar con frecuencia. A Grace le encanta la suavidad de la camiseta, lo que resultó muy bueno, pues su piel estaba irritada a causa de la quimioterapia. Aunque ella sólo tenía cinco años al momento de recibir el diagnóstico, comprendió plenamente el significado de la camiseta y dijo: 'Pero, mami, tú no estás a medias, sino siempre por completo'. Así que la forma en que lidiamos contra el cáncer es 'siempre completa'. El próximo mes de junio se cumplirán dos años luego del fin del tratamiento. Queríamos asegurarnos de que ustedes supieran el significado que ha tenido su positivismo en nuestra vida".

Este tipo de interacciones de los amantes de una marca son compromiso del cliente expresado en su mejor forma. Al final de cuentas, la marca pertenece a aquellos que la usan y comparten. Life is good no solicita las historias. Sabe que si ella misma no es optimista, la comunidad sí lo es. Por ello, crea herramientas que permitan a los consumidores participar. Para Life is good, el verdadero compromiso implica relaciones profundas y significativas que van más allá de los productos que vende. La profundidad real del compromiso se encuentra en los comentarios y la comunidad que giran en torno a la marca. En palabras del director general, Bert Jacobs: "No es posible crear una marca uno solo; en realidad, entramos a un mundo donde los clientes son coautores de nuestra historia".

En la actualidad, los productos Life is good se venden en más de 3500 establecimientos minoristas en todo el territorio estadounidense, incluyendo seis tiendas de la compañía y el sitio web Lifeisgood.com. Los ingresos de esta compañía privada se estiman en más de $100 millones al año. Pero el impacto de la marca en la vida de sus clientes va más allá de los ingresos por ventas. Si el optimismo es capaz de vender, también lo es el compromiso del cliente. Tanto para la marca como para sus clientes, la vida es buena.

Fuentes: Con base en información de Gordon Wyner, "Getting Engaged", *Marketing Management*, verano de 2012, pp. 4-9; Bob Garfield y Doug Levy, "The Dawn of the Relationship Era", *Advertising Age*, 2 de enero de 2012, pp. 1, 8-11; David Aponovich, "Powered by People, Fueled by Optimism", *Fast Company*, 18 de julio de 2012, www.fastcompany.com/1842834/life-good-powered-people-fueled-optimism; "Bert and John Jacobs Deliver Commencement Address at 94th Annual Bentley University Ceremony", *Wall Street Journal*, 18 de marzo de 2012, http://online.wsj.com/article/PR-CO-20130318-909680.html?mod=crnews; Celia Brown, "Life is good Redefines Retailing Through Joy", *Forbes*, 17 de enero de 2014, www.forbes.com/sites/sap/2014/01/17/life-is-good-redefines-retail-through-joy/; y www.lifeisgood.com y wwww.lifeisgood.com/good-vibes/, consultados en septiembre de 2014.

Mediante una enorme cantidad de videos generados por los consumidores, revisiones compartidas, blogs, aplicaciones móviles y sitios web, los consumidores están interpretando un papel cada vez más importante en la creación de sus propias experiencias de marca. Los consumidores comprometidos tienen ahora algo que decir acerca de todo, desde el diseño de los productos, su uso y el empaque, hasta los mensajes de marca, la fijación de precios y la distribución. Las marcas deben aceptar las nuevas facultades del consumidor y dominar las nuevas herramientas digitales y de social media para relacionarse con los clientes o, de lo contrario, corren el riesgo de quedarse rezagadas.

Administración de las relaciones con los socios

Administración de las relaciones con los socios
Trabajo cercano con los socios de otros departamentos de la compañía y fuera de ésta para, en conjunto, ofrecer mayor valor a los consumidores.

Cuando se trata de crear valor para el cliente y de establecer relaciones sólidas con él, los especialistas en marketing actuales saben que no pueden hacerlo solos, sino que deben trabajar de cerca con diversos socios de marketing. Además de ser eficaces para *administrar las relaciones con el cliente,* los especialistas en marketing también deben ser buenos para **administrar las relaciones con los socios**, es decir, para trabajar estrechamente con otros dentro y fuera de la compañía con la finalidad de atraer a los clientes y entregarles, de manera conjunta, mayor valor.

De manera tradicional, los especialistas en marketing han sido los encargados de entender a los clientes y consumidores y representar sus necesidades para distintos departamentos de una compañía. Sin embargo, en el más interconectado mundo de hoy, cualquier área funcional puede interactuar con los clientes. La nueva perspectiva señala que, sin importar cuál sea su puesto en una compañía, usted debe saber de marketing y enfocarse en el cliente. En vez de permitir que cada departamento trabaje por su cuenta, las empresas vinculan a todos los departamentos en la causa de crear valor para el cliente.

Los especialistas en marketing también se vinculan con sus proveedores, socios de canal y con otras personas de fuera de la compañía. Los canales de marketing incluyen distribuidores, minoristas y otros que conectan a la empresa con sus compradores. La *cadena de suministro* describe un canal más largo que abarca las materias primas, los componentes y artículos que se llevan hasta los consumidores finales. Mediante *la administración de la cadena de suministro*, en la actualidad muchas compañías fortalecen sus conexiones con todos sus socios localizados a lo largo de la cadena de suministro. Saben que su éxito no sólo reside en un buen desempeño.

El éxito en la entrega de valor al cliente se basa en qué tan bien la cadena de suministro en su totalidad se desempeña frente a las cadenas de suministro de los competidores.

Comentario del autor | Observe la figura 1.1. En los primeros cuatro pasos del proceso de marketing, la compañía crea valor *para* los clientes meta y establece relaciones sólidas con ellos. Si lo hace bien, puede obtener valor *de* los clientes, lo que se expresa como consumidores leales que compran y continúan adquiriendo las marcas de la compañía.

Captación del valor de los clientes

Los primeros cuatro pasos del proceso de marketing, descritos en la figura 1.1, implican establecer relaciones con el cliente al crear y entregarle valor superior. El paso final consiste en captar valor a cambio en forma de ventas, participación de mercado y ganancias. Al crear un valor superior, la empresa deja clientes muy satisfechos que permanecen leales y compran más. Esto, a la vez, implica mayores ganancias a largo plazo para la empresa. A continuación, analizaremos los resultados de crear valor para el cliente: lealtad y retención del cliente, participación de mercado y participación en el gasto del cliente y capital de clientes.

Cómo fomentar la lealtad del cliente y conservarlo

Una buena administración de las relaciones con el cliente brinda satisfacción a éste. A la vez, los clientes satisfechos permanecen leales y hablan a otros de manera favorable acerca de la compañía y de sus productos. Algunos estudios muestran grandes diferencias en la lealtad de clientes poco satisfechos, un poco satisfechos y totalmente satisfechos. Incluso una ligera disminución de la satisfacción completa originaría un enorme descenso en la lealtad. Por lo tanto, el objetivo de la administración de las relaciones con el cliente no es sólo crear su satisfacción, sino su agrado.

Valor de vida del cliente
Valor de todas las compras que el cliente realiza durante toda una vida de preferencia.

Contar con clientes leales tiene un gran sentido económico. Los clientes leales gastan más y permanecen más tiempo. Las investigaciones muestran también que resulta cinco veces más barato conservar a un antiguo cliente que ganar uno nuevo. A la inversa, el abandono de un cliente suele ser costoso. Perder un cliente significa perder algo más que una venta. Significa perder el flujo total de compras que realizaría el cliente durante una vida de preferencia. Por ejemplo, veamos un caso impresionante de **valor de vida del cliente**:[22]

Valor de vida del cliente: Para lograr que los clientes regresen, la tienda de Stew Leonard ideó la "Disneylandia de las tiendas de lácteos". Regla número 1: El cliente siempre tiene la razón. Regla número 2: Si el cliente alguna vez se equivoca, se aplica de nuevo la regla número 1.

Cortesía de Stew Leonard's

Stew Leonard, que opera un supermercado muy redituable con cuatro tiendas en Connecticut y Nueva York, señala que ve volar $50 000 de su tienda cada vez que observa un cliente enfadado. ¿Por qué? Porque su cliente promedio gasta alrededor de $100 a la semana, compra 50 semanas al año y permanece en el área durante cerca de diez años. Si este cliente tiene una experiencia desagradable y se cambia a otro supermercado, Leonard pierde $50 000 en ingresos. La pérdida será aun mucho mayor si el cliente desilusionado comparte su mala experiencia con otros y origina que ellos también deserten.

Para lograr que los clientes regresen, Stew Leonard creó lo que el *New York Times* denominó la "Disneylandia de las tiendas de lácteos", la cual incluye personajes disfrazados, horarios de entretenimiento, un zoológico de mascotas y *animatronics* dentro de la tienda. Desde sus humildes inicios como una pequeña tienda de lácteos en 1969, el negocio de Stew Leonard ha crecido a un ritmo sorprendente. Lleva 29 ampliaciones a la tienda original, la cual ahora atiende a más de 300 mil clientes cada semana. Esta legión de compradores leales es resultado principalmente de la pasión por servir al cliente. La regla número 1 de la tienda es que el cliente siempre tiene la razón. La regla número 2 afirma que si el cliente se equivoca alguna vez, se aplica de nuevo la regla número 1.

Stew Leonard no es el único que aprecia el valor de vida del cliente. Por ejemplo, Lexus estima que un solo cliente satisfecho y leal tiene un valor de vida en ventas que rebasa los $600 000, y el valor de vida estimado de un cliente de Starbucks excede los $14 000.[23] De hecho, una compañía quizá pierda dinero en una transacción específica, pero aun así puede obtener un gran beneficio a partir de una relación de largo plazo. Esto significa que las compañías deben tener metas altas al establecer las relaciones con sus clientes. El agrado y satisfacción del cliente crea un vínculo emocional con una marca, no sólo una preferencia racional. Y esa relación provoca que el cliente continúe regresando.

Incremento de la participación en el gasto del cliente

Participación en el gasto del cliente
Porción de las compras del cliente que una compañía obtiene en sus diferentes categorías de producto.

Más allá del simple hecho de retener buenos clientes para captar su valor de vida, una buena administración de las relaciones con ellos ayudará a que los especialistas en marketing incrementen su **participación en el gasto del cliente** —la porción de las compras del cliente que una compañía obtiene en sus diferentes categorías de producto—. Así, los bancos desean incrementar su "participación en la cartera"; los supermercados y restaurantes buscan obtener mayor "participación en el estómago"; las compañías automotrices quieren incrementar su "participación en el garage"; en tanto que las líneas aéreas buscan una mayor "participación en los viajes".

Para aumentar la participación en el gasto del cliente, las empresas pueden ofrecer mayor variedad a los clientes actuales; o bien, pueden crear programas para lograr compras cruzadas y

ventas de mayor valor para comercializar más productos y servicios con los clientes existentes. Por ejemplo, Amazon.com es muy hábil para fortalecer las relaciones con sus 237 millones de clientes e incrementar su participación en el presupuesto de compra de cada uno:[24]

> Una vez que entran a Amazon.com, los clientes a menudo compran más de lo que pensaban, y Amazon hace todo lo que puede para ayudarlos a que así sea. El gigante en línea continúa ampliando el surtido de su mercancía al crear un sitio ideal para realizar compras múltiples en un solo lugar. Con base en el historial de compra y de búsqueda de cada cliente, la compañía recomienda productos relacionados que podrían serle de interés. Este sistema de recomendaciones es responsable del 30 por ciento de todas las ventas. El ingenioso programa Amazon Prime para hacer llegar la mercancía al cliente en tan sólo dos días también ha ayudado a incrementar su participación en la billetera de los clientes. Por una cuota anual de $99, los miembros del programa Prime reciben todas sus compras en un máximo de dos días, ya se trate de un solo libro en edición rústica o de una pantalla HDTV de 60 pulgadas. De acuerdo con un analista, el ingenioso programa Amazon Prime "convierte a los compradores casuales, sumamente satisfechos de recibir sus artículos tan sólo dos días después de haber realizado el pedido, en adictos a Amazon". Como resultado, los 16.7 millones de clientes Prime de Amazon dan cuenta del 56 por ciento de sus ventas en Estados Unidos. Un miembro Prime es aproximadamente seis veces más valioso para Amazon que alguien que no pertenece al programa.

Construcción del capital de clientes

Ahora sabemos la importancia de no dedicarse solamente a ganar clientes, sino también a retenerlos y cultivarlos. El valor de una compañía se deriva del valor de sus clientes actuales y futuros. La administración de relaciones con el cliente tiene una perspectiva de largo plazo. Las compañías no sólo desean ganar clientes redituables, sino "poseerlos" de por vida, ganar una mayor participación en sus compras y obtener su valor durante toda la vida.

¿Qué es el capital de clientes?

Capital de clientes
Suma de los valores de vida de todos los clientes de la compañía.

El fin último de la administración de las relaciones con el cliente es producir un alto *capital de clientes*.[25] El **capital de clientes** es la suma de los valores de vida de todos los clientes actuales y potenciales de una empresa. Por lo tanto, se trata de una medida del valor futuro de la base de clientes de la compañía. Evidentemente, cuanto más leales sean los clientes redituables de la compañía, mayor será su valor para la empresa. El capital de clientes podría ser una mejor medida del desempeño de una empresa que las ventas actuales o la participación de mercado. Mientras que las ventas y la participación de mercado reflejan algo pasado, el capital de clientes sugiere el futuro. Considere el ejemplo de Cadillac:[26]

Administración del capital de clientes: Para incrementar el valor de vida de los clientes, Cadillac está tratando de hacer sus vehículos más atractivos, con diseños provocadores y de alto desempeño, para dirigirse a la más joven generación de consumidores.

Toronto Star mediante Getty Images

Durante las décadas de 1970 y 1980, Cadillac tenía a algunos de los clientes más leales de la industria. Para toda una generación de compradores de automóviles, el nombre *Cadillac* definió "el estándar del mundo". En 1976, la participación de Cadillac en el mercado de los vehículos de lujo alcanzó un enorme 51 por ciento. Con base en la participación de mercado y en las ventas, el futuro de la marca parecía brillante. Sin embargo, las medidas del capital de clientes hubieran pintado una imagen más sombría. Los clientes de Cadillac estaban envejeciendo (tenían una edad promedio de 60 años) y el valor de vida del cliente medio estaba disminuyendo; muchos consumidores de Cadillac estaban conduciendo uno de sus últimos automóviles. Por lo tanto, aunque la participación de Cadillac en el mercado era buena, su capital de clientes no lo era.

Compare esto con BMW. Su imagen más juvenil y vigorosa no le permitió ganar la primera guerra por la participación en el mercado. No obstante, consiguió clientes más jóvenes (cuya edad promedio era de 40 años) con mayor valor de vida. El resultado: los años siguientes, la participación de mercado y las utilidades de BMW aumentaron considerablemente, mientras que la suerte de Cadillac se derrumbó de manera drástica. BMW rebasó a Cadillac en la década de 1980. En años recientes, Cadillac ha luchado por hacer sus vehículos atractivos otra vez, con diseños atrevidos y de alto rendimiento, para atraer a la más joven generación de consumidores. Actualmente la marca se considera como "el nuevo estándar del mundo" con mensajes de marketing basados en "poder, desempeño y diseño", atributos que la posicionan más efectivamente frente a BMW y Audi. Sin embargo, en la década pasada, la participación de Cadillac en el mercado de los automóviles de lujo se estancó. Moraleja: los especialistas en marketing no sólo deben preocuparse por las ventas y la participación de mercado actuales. El valor de vida del cliente y el capital de clientes son la clave del juego.

Establecimiento de las relaciones correctas con los clientes correctos

Las compañías deberían administrar el capital de clientes en forma cuidadosa. Deberían considerar a los clientes como activos que necesitan ser administrados e incrementados al máximo.

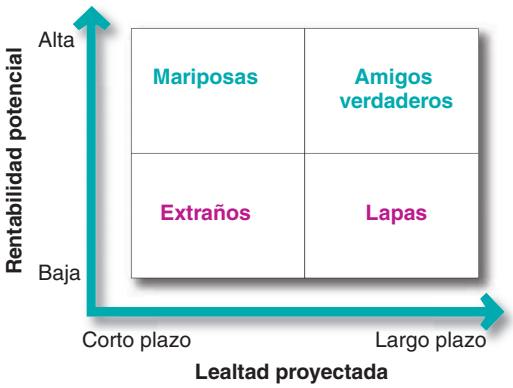


FIGURA | 1.5
Grupos de relaciones con el cliente.

Pero no todos los clientes, ni siquiera los leales, significan buenas inversiones. De manera sorprendente, algunos clientes leales podrían redituar poco, en tanto que algunos desleales llegan a ser redituables. ¿Qué tipo de cliente debería adquirir y retener la compañía?

La compañía puede clasificar a los clientes de acuerdo con su rentabilidad potencial y administrar sus relaciones con ellos en consecuencia. La **figura 1.5** clasifica a los clientes en cuatro grupos de relación basados en su rentabilidad potencial y su lealtad proyectada.[27] Cada grupo requiere de una estrategia diferente de administración de las relaciones. Por ejemplo, los *extraños* muestran una baja rentabilidad potencial y escasa lealtad proyectada; hay poca coincidencia entre las ofertas de la compañía y sus necesidades. La estrategia de manejo de relaciones con estos clientes es sencilla: no invertir nada en ellos y hacer dinero en cada transacción.

Las *mariposas* son rentables, pero no leales; hay una buena coincidencia entre las ofertas de la compañía y sus necesidades. Sin embargo, así como sucede con las verdaderas mariposas, podríamos disfrutarlas sólo durante un momento ya que luego se marchan. Un ejemplo son los inversionistas del mercado de valores que comercian acciones a menudo y en grandes cantidades, pero que disfrutan encontrar los mejores tratos sin establecer una relación firme con ninguna agencia de bolsa. Los esfuerzos por convertir a las mariposas en clientes leales no suelen ser fructíferos. En vez de ello, la compañía debería disfrutar a las mariposas en el momento; hacer transacciones satisfactorias y redituables con ellas, captar la mayor cantidad posible de sus negocios a corto plazo para que le compren a la compañía, y después dejar de invertir en ellas hasta que aparezcan de nuevo.

Los *amigos verdaderos* son rentables y leales. Existe una buena coincidencia entre sus necesidades y las ofertas de la compañía. La empresa busca hacer inversiones continuas en mantener esa relación para agradar y satisfacer a tales clientes y cultivarlos, retenerlos y hacerlos crecer. Busca convertir a los amigos verdaderos en *creyentes verdaderos*, quienes regresan de manera regular y cuentan a los demás sobre sus buenas experiencias con la compañía.

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

Señalemos aquí algo importante: los diferentes tipos de clientes requieren de distintas estrategias de administración de las relaciones con el cliente. La meta consiste en establecer las *relaciones correctas* con los *clientes correctos.*

Comentario del autor | El marketing no ocurre en el vacío. Ahora que ya analizamos los cinco pasos del proceso de marketing, examinaremos cómo el siempre cambiante mercado afecta tanto a los consumidores como a los especialistas en marketing que los atienden. En el capítulo 3 estudiaremos más a fondo estos y otros factores del entorno de marketing.

El cambiante panorama del marketing

Cada día ocurren cambios drásticos en el mercado. Richard Love, de Hewlett Packard, señala: "El ritmo del cambio es tan rápido, que la capacidad para cambiar se ha convertido ahora en una ventaja competitiva". Yogi Berra, el legendario catcher y administrador de los Yanquis de Nueva York, lo sintetizó en la forma más sencilla cuando manifestó: "El futuro ya no será lo que solía ser". Conforme el mercado cambia, también deben hacerlo quienes buscan atenderlo.

En esta sección, examinaremos las principales fuerzas y tendencias que están modificando el panorama del marketing y que desafían las estrategias de marketing. Analizaremos cinco hechos importantes: la era digital, el entorno económico cambiante, el crecimiento del marketing sin fines de lucro, la rápida globalización y la necesidad de más ética y responsabilidad social.

La era digital: marketing en línea, móvil y de social media

El explosivo crecimiento de la tecnología digital ha cambiado de manera fundamental la forma en que vivimos, es decir, cómo nos comunicamos, compartimos información, tenemos acceso al entretenimiento y compramos. Se estima que unos tres mil millones de personas, esto es, el 40 por ciento de la población mundial, tienen acceso a internet. Casi la mitad de todos los estadounidenses adultos poseen teléfonos inteligentes; el 50 por ciento de ellos usan sus teléfonos y otros dispositivos móviles para tener acceso a sitios de social media. Estas cifras se dispararán como cohetes de la tecnología digital en el futuro.[28]

La mayoría de los consumidores están embelesados con los recursos digitales. Por ejemplo, de acuerdo con un estudio, más de la mitad de los estadounidenses dejan su teléfono móvil cerca de ellos mientras duermen; incluso afirman que es el primer objeto que tocan cuando se levantan por la mañana y el último objeto que tocan en la noche. Los destinos favoritos en línea y móviles incluyen la profusión de sitios web y social media que han surgido rápidamente. El año pasado,

por primera vez, los habitantes de Estados Unidos dedicaron, en promedio, un tiempo mayor del día a los social media (5.25 horas) que a ver televisión (4.5 horas).[29]

La relación amorosa entre el consumidor y la tecnología digital y móvil tiende un terreno fértil para los especialistas en marketing que intentan atraer clientes. Así que no sorprende que internet y los rápidos avances en las tecnologías digitales y el social media hayan arrasado el mundo del marketing. El **marketing digital y de social media** implica utilizar las herramientas de marketing digital, como sitios web, social media, anuncios y aplicaciones móviles, videos en línea, correo electrónico, blogs y otras plataformas digitales que atraen a los consumidores en cualquier lugar y en todo momento a través de sus computadoras, teléfonos inteligentes, tabletas, televisores con conexión a internet y otros dispositivos digitales. En la actualidad, pareciera que cada compañía está llegando a los clientes a través de múltiples sitios web, tweets de noticias y páginas de Facebook, anuncios virales y videos subidos a YouTube, correos electrónicos de *rich media* (de carácter interactivo y que incluyen imágenes o videos) y aplicaciones móviles que resuelven los problemas de los consumidores y los ayudan a realizar sus compras.

Marketing digital y de social media
Uso de herramientas de marketing digital, como sitios web, social media, aplicaciones y anuncios móviles, videos en línea, correo electrónico y blogs para involucrar a los consumidores en cualquier parte y en todo momento mediante dispositivos digitales.

En el nivel más básico, los especialistas en marketing fundan sitios web de empresas y marcas que brindan información y promueven los productos de la compañía. Muchos de estos sitios también sirven como comunidades de marca en línea, donde los clientes pueden reunirse e intercambiar intereses e información relacionados con la marca. Por ejemplo, el sitio web de Mountain Dew, "This Is How We Dew", sirve como núcleo de reunión basado en un estilo de vida donde los grandes apasionados de la marca pueden revisar los anuncios y videos más recientes de la compañía, votar sobre nuevos sabores, seguir las aventuras del equipo amateur de patineta, "perseguir el sabor" con el piloto de NASCAR, Dale Earnhardt, Jr. o, simplemente, revisar la línea de productos de Mountain Dew.[30]

Más allá de los sitios web de marcas, la mayoría de las compañías también están integrando social media y medios móviles en sus mezclas de marketing.

Marketing de social media

Es difícil encontrar un sitio web de una marca, o incluso un anuncio en medios tradicionales, que no incluya vínculos con las cuentas de la marca en Facebook, Twitter, Google+, LinkedIn, YouTube, Pinterest, Instagram u otros sitios de social media. El social media brinda emocionantes oportunidades para extender el compromiso del cliente y hacer que la gente hable acerca de una marca. Casi el 90 por ciento de todas las compañías estadounidenses utilizan ahora social media como parte de sus mezclas de marketing, y el 78 por ciento cuenta con equipos especialmente dedicados al marketing de social media. De acuerdo con diversas estimaciones, el gasto en social media corresponde al 10 por ciento de los presupuestos de marketing y se espera que aumente casi al 20 por ciento dentro de los próximos cinco años.[31]

Marketing de social media: El 90 por ciento de todas las compañías estadounidenses utilizan actualmente el social media. Es difícil encontrar una marca que no aparezca en Facebook, Twitter, Google+, Pinterest, Instagram, YouTube y otros sitios de social media.

© Anatoli Babii/Alamy

Algunos social media son enormes: Facebook tiene más de 1100 millones de miembros; Twitter posee más de 500 millones y Pinterest cuenta con 70 millones. Cada mes, Instagram recibe un estimado de 85 millones de personas que visitan el sitio al menos una vez en ese lapso y para Reddit, la comunidad de noticias en línea, la cifra mensual es de casi 70 millones de visitantes provenientes de 174 países. Pero también los sitios de social media más especializados están prosperando, como CafeMom, una comunidad en línea de 20 millones de mamás que intercambian consejos, contenidos de entretenimiento y conmiseración en los sitios en línea de la comunidad, como Facebook, Twitter, Pinterest, YouTube, Google+ y en sitios móviles. Las redes sociales constituyen un hogar digital donde la gente puede comunicarse y compartir información y momentos importantes en su vida.

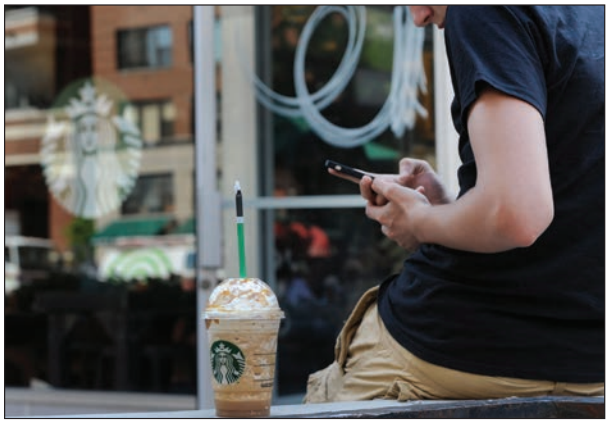
El uso del social media implica algo tan sencillo como un concurso o una promoción para conseguir votos de agrado (*likes*) en Facebook, tweets o comentarios en YouTube. Por ejemplo, cuando la compañía Boylan Bottling lanzó promociones en Facebook dando botellas gratis de su soda Shirley Temple a los consumidores que compartieran la promoción con otros, los comentarios en Facebook acerca de la marca se quintuplicaron. Pero más que los "likes", "tweets" o "video posts", la meta de las campañas en social media es *compartir socialmente*, es decir, lograr que las personas hablen con otras y comuniquen sus experiencias positivas con la marca. Como dice el director general de Boylan Bottling: "Hemos hecho alguna publicidad para obtener *likes* en Facebok, pero hemos encontrado que Facebook es un mejor lugar para difundir el frenesí en torno a nuestra marca".[32]

Por su parte, Method, fabricante de productos de limpieza doméstica y cuidado personal amigables con el ambiente, confía *exclusivamente* en el social media para promover sus productos y atraer clientes. Su extravagante campaña de marca global de cero dólares —Clean Happy— se desarrolló enteramente en torno a videos de marca de 90 segundos subidos a YouTube, Facebook, Twitter y la red de blogueros de Method. "Somos gente en contra de la mugre", proclaman los videos. "Únete a nosotros y sé feliz limpiando". El social media funciona bien para pequeñas marcas como Method, la cual tiene una historia atractiva de carácter ecológico que contar. "Las marcas con

las cuales competimos prosperan en un mundo de anuncios de 30 segundos, pero nosotros todavía no podemos costear esos gastos", afirma el cofundador de Method, Eric Ryan. Sin embargo, "marcas [como la nuestra] que tienen historias que contar tienen una ventaja [en social media]".[33]

Marketing móvil

El marketing móvil es quizá la plataforma de marketing digital de más rápido crecimiento. El 29 por ciento de quienes poseen un teléfono inteligente lo utilizan para realizar actividades relacionadas con las compras, como buscar información de productos a través de aplicaciones o la web móvil, realizar comparaciones de precios dentro de las tiendas, leer en línea comentarios sobre productos, localizar y redimir cupones, entre otras.[34] Los teléfonos inteligentes siempre están presentes, encendidos, dirigidos con precisión y son sumamente personales. Esto los hace ideales para atraer a los clientes en todo momento y en cualquier lugar mientras transitan por el proceso de compra. Por ejemplo, los clientes de Starbucks pueden utilizar sus dispositivos móviles para localizar la sucursal más cercana, enterarse de nuevos productos e, incluso, pedir y pagar su orden.



Marketing móvil: Los clientes de Starbucks pueden utilizar sus dispositivos móviles para localizar la sucursal más cercana o para hacer sus pedidos y pagar.
Associated Press

Los especialistas en marketing utilizan canales móviles para estimular las compras inmediatas, facilitar las compras, enriquecer la experiencia de marca o todo lo anterior. Por ejemplo, P&G utilizó recientemente el marketing móvil para alentar la obtención de muestras de productos por medio de máquinas expendedoras —llamadas Freebies— que colocó en las tiendas Walmart. Para obtener una muestra de Tide Pods —la innovadora presentación de detergente en pequeños paquetes—, los clientes utilizaban primero sus teléfonos móviles en la tienda para entrar al sitio de Facebook de Tide Pods, donde recibían información del producto y marketing.

Walmart y PEDIGREE unieron fuerzas para lanzar una campaña basada en herramientas móviles, llamada "Pets Love Walmart", con la finalidad de promover las tiendas minoristas como lugares adecuados para comprar alimento para mascotas, al tiempo que impulsaban las compras de la marca:[35]

> Antes de la campaña "Pets Love Walmart", de los 90 millones de dueños de mascotas que compran semanalmente en Walmart, menos del 60 por ciento compraba ahí el alimento para sus animales de compañía. Eso dejaba grandes oportunidades para realizar más ventas. Cuando los compradores utilizaban sus teléfonos dentro de las tiendas para escanear códigos QR en los paquetes de PEDIGREE, se donaba directamente un "tazón de alimento" a un refugio de mascotas. El código también remitía a los compradores a un sitio web móvil dentro de Walmart.com donde podrían encontrar ofertas promocionales, información acerca del cuidado de las mascotas y sobre eventos de entrenamiento que tenían lugar dentro de las tiendas Walmart; además, se proporcionaba un vínculo para hacer donaciones adicionales a refugios locales de mascotas. La campaña móvil impulsó las ventas de la marca PEDIGREE en las tiendas Walmart en 25 por ciento y logró un aumento de 15 puntos en el acuerdo de los clientes con la afirmación: "Walmart es el primer lugar en el que pienso para adquirir alimento para mi mascota".

Aunque el marketing en línea, móvil y de social media ofrece un enorme potencial, la mayoría de los especialistas en marketing aún están aprendiendo cómo utilizar esas herramientas de manera efectiva. La clave está en combinar los nuevos métodos digitales con el marketing tradicional para crear una estrategia y una mezcla de marketing integradas de manera armónica. Examinaremos el marketing digital, móvil y de social media a lo largo del texto ya que tiene que ver con casi todas las áreas de la estrategia y las tácticas de marketing. Después, una vez que hayamos cubierto los aspectos básicos del marketing, examinaremos con mayor profundidad el marketing digital y directo en el capítulo 14.

El cambiante entorno económico

La gran recesión registrada entre 2008 y 2009 y sus secuelas fueron un duro golpe para los consumidores estadounidenses. Después de dos décadas de gastar en exceso, la nueva realidad económica forzó a los consumidores a alinear de nuevo su consumo con sus ingresos y a reconsiderar sus prioridades de compra.

En la actual era posterior a la recesión, los ingresos y los gastos de los consumidores de nuevo van a la alza. Sin embargo, aunque la economía se ha fortalecido, en vez de regresar a sus antiguas formas de gastar, los estadounidenses muestran ahora gran entusiasmo por las compras moderadas, como no se había visto en décadas. El consumo sensato ha regresado y parece ser que para quedarse. Los nuevos valores que orientan el gasto del consumidor hacen énfasis en un modo de vida más sencillo y en el importante valor del dinero. A pesar de que su economía se ha recuperado, los consumidores continúan comprando menos, aprovechan más cupones, utilizan menos sus tarjetas de crédito y depositan más dinero en el banco.

Muchos consumidores están reconsiderando su definición del concepto de "buena vida". "La gente está encontrando la felicidad en las virtudes de antaño, como el ahorro, los proyectos 'hágalo usted mismo', la superación personal, el trabajo arduo, la fe y la comunidad", afirma un experto en comportamiento del consumidor. "Nos estamos desplazando del consumo irreflexivo hacia el consumo consciente". Los nuevos valores que tienden hacia el consumo moderado no significan que la gente se haya resignado a llevar una vida de privación. Conforme la economía se recupera, los consumidores se permiten de nuevo ciertos lujos y compras costosas, sólo que ahora con mayor sensatez.

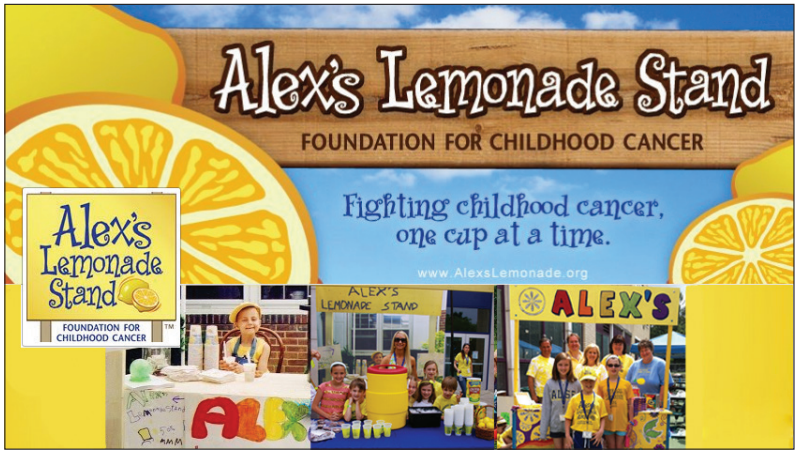
En respuesta, compañías de todas las industrias —desde las que ofrecen descuentos, como Target, hasta las marcas de lujo, como Lexus— han realineado sus estrategias de marketing con las nuevas realidades económicas. Más que nunca, los especialistas en marketing hacen hincapié en el *valor* de sus propuestas. Se están enfocando en el valor que entregan a cambio del dinero, en el carácter práctico y en la durabilidad de sus ofertas y presentaciones de marketing.

Por ejemplo, durante años, el minorista de descuento Target se enfocó cada vez más en el lado "Expect More" de su propuesta de valor "Expect More. Pay Less". Su imagen cuidadosamente cultivada de tienda de "descuento en artículos de elevada calidad" se diferenciaba con éxito de la posición más firme de Walmart como la tienda que ofrece "el precio más bajo". Pero cuando surgieron las dificultades económicas, muchos consumidores se preocuparon de que el surtido más actualizado de artículos y el marketing vanguardista también significaran precios más altos. Así que Target desplazó su equilibrio más hacia la parte "Pay Less" de su eslogan, asegurándose de que sus precios igualen a los de Walmart y de que los clientes se enteren. Aunque sin abandonar la tendencia vanguardista de su marketing, ahora Target pone el énfasis en el atractivo de sus precios y los ahorros que implican. El hecho de ofrecer "más por su dinero" tiene un lugar prominente en la misión de Target. "Pensamos mucho acerca de su presupuesto y en cómo darle el mejor valor cada vez que compra con nosotros", afirma la compañía.[36]

Crecimiento del marketing sin fines de lucro

En años recientes, el marketing también se ha convertido en parte fundamental de las estrategias de muchas organizaciones sin fines de lucro, como universidades, hospitales, museos, zoológicos, orquestas sinfónicas, fundaciones e incluso iglesias. Las empresas sin fines de lucro de Estados Unidos enfrentan una gran competencia para recibir apoyo y conseguir adeptos. Un marketing acertado puede ayudarlos a atraer seguidores, fondos y apoyo.

Por ejemplo, Alex's Lemonade Stand Foundation es una organización sin fines de lucro con una misión especial: "Luchar contra el cáncer infantil, un vaso a la vez". Todo comenzó con un sencillo local de limonada, a cargo de Alejandra (Alex) Scott, una niña de cuatro años que estaba luchando contra el cáncer. Alex quería recaudar dinero para pagar a los médicos que, según sus palabras, pudieran "ayudar a otros niños, como me ayudaron a mí". Durante el primer verano que instaló su local de limonada, Alex recaudó $2000. Cuando ya tenía ocho años, con ayuda de Volvo como patrocinador y de una red nacional de voluntarios que instalaron locales de limonada, Alex logró recaudar un millón de dólares para la investigación del cáncer pediátrico. Aunque Alex murió, Alex's Lemonade Stand Foundation (ALSF) mantiene vivo su sueño a través de una amplia actividad de marketing.[37]



Marketing sin fines de lucro: Alex's Lemonade Stand Foundation comunica de manera efectiva su misión de "luchar contra el cáncer infantil, un vaso a la vez". ALSF ha recaudado más de $75 millones para la investigación del cáncer pediátrico.

Alex's Lemonade Stand Foundation for Childhood Cancer

El marketing de Alex's Lemonade Stand Foundation gira en torno a un sitio web muy bien diseñado (*AlexLemonade.org*) que brinda información detallada sobre la organización, su misión, las investigaciones que patrocina, su tienda de regalos y de diversos artículos con el logotipo, además de eventos especiales como los National Lemonade Days, el Great Chefs Event y la Million Mile que implica correr, caminar o montar en bicicleta. El sitio brinda también instrucciones detalladas para instalar un local de limonada con un equipo para recaudar fondos, el cual incluye carteles con el logotipo de ALSF, letreros y volantes. La ALSF hace buen uso de social media. Su blog analiza asuntos relacionados con el cáncer infantil y comparte historias de los "héroes y asombrosas personas" que apoyan la causa de la ALSF. Su bien cuidada presencia en Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, Pinterest y LinkedIn ha conformado una activa comunidad de atentos seguidores.

Por último, la ALSF ha conformado una red de socios de marketing corporativos, como Volvo, Northwestern Mutual, Toys "R" Us, Applebee's, Rita's Italian Ice y A&P. Por ejemplo, en Applebee's, si usted dona a ALSF obtiene un cupón para

aportar una comida o una limonada helada a un niño en forma gratuita. En Rita's, usted puede comprar un limón diseñado en papel por $1 o enviar un mensaje de texto a un número para donar $5. Volvo hace rifas de automóviles nuevos y todos los ingresos por la venta de boletos se destinan a la ALSF. Northwestern Mutual apoya al fondo de viáticos para familias de la ALSF que se destina a pagar la gasolina y otros gastos que ayudan a las familias a llevar a sus hijos a tratamiento médico. De esta forma, el local de limonada de Alex dio origen a una fundación que promueve de manera efectiva su causa para recaudar fondos con la finalidad de luchar contra el cáncer en niños. Desde 2005, Alex's Lemonade Stand Foundation ha recaudado más de $75 millones y financiado más de 375 proyectos de investigación médica.

Las organizaciones gubernamentales también muestran un mayor interés en el marketing. Por ejemplo, el ejército estadounidense cuenta con un plan de marketing para atraer reclutas a sus diferentes servicios, en tanto que ahora diversas dependencias gubernamentales diseñan campañas de marketing social para fomentar la conservación de la energía y la preocupación por el medio ambiente, o para desalentar el tabaquismo, el consumo de drogas y la obesidad. Incluso el servicio postal de Estados Unidos, que antes tenía una imagen aburrida, ha desarrollado un marketing innovador para vender timbres postales conmemorativos, promover sus servicios postales urgentes y mejorar su imagen como una organización contemporánea y competitiva. En general, el gobierno de Estados Unidos es el anunciante número 50 de la nación con un presupuesto anual para publicidad de más de $827 millones.[38]

Globalización rápida

A medida que definen de nuevo sus relaciones con los clientes, los especialistas en marketing también adquieren una nueva visión de las formas en que se conectan con el más amplio entorno que los rodea. En la actualidad, casi cualquier compañía, grande o pequeña, se ve afectada de algún modo por la competencia global. Un florista de vecindario compra sus flores a un vivero mexicano, en tanto que un gran fabricante estadounidense de artículos electrónicos compite en su mercado nacional contra rivales coreanos gigantescos. Un nuevo vendedor minorista en internet recibe pedidos de todas partes del mundo, al mismo tiempo que un productor estadounidense de bienes de consumo lanza nuevos productos en mercados emergentes del extranjero.

Las empresas estadounidenses se han visto desafiadas localmente por el inteligente marketing de empresas multinacionales europeas y asiáticas. Compañías como Toyota, Nestlé y Samsung a menudo superan en desempeño a sus competidores estadounidenses en su propio mercado. De modo similar, compañías estadounidenses de diversas industrias han desarrollado operaciones realmente globales y fabrican y venden sus productos en todo el mundo. McDonald's, una empresa estadounidense por excelencia, ahora brinda servicio a 69 millones de clientes todos los días en más de 34 mil restaurantes locales ubicados en 118 países (el 71 por ciento de sus utilidades corporativas provienen del extranjero). De igual forma, Nike vende en más de 190 países y el 55 por ciento de sus ventas las realiza fuera de Estados Unidos.[39] En la actualidad, las compañías no sólo intentan vender mayores volúmenes de sus bienes producidos de manera local a los mercados internacionales, también compran más artículos y componentes en el extranjero y desarrollan nuevos productos para mercados específicos de todo el mundo.

De esta manera, en países de todo el mundo, los ejecutivos de marketing están adoptando una perspectiva cada vez más global, no solamente local, de la industria, los competidores y las oportunidades de la compañía. Se están preguntando: ¿qué es el marketing global? ¿En qué se diferencia del marketing nacional? ¿De qué manera los competidores y las fuerzas globales influyen en nuestros negocios? ¿Hasta qué punto deberíamos "globalizarnos"?

Marketing sustentable: necesidad de una mayor responsabilidad ambiental y social

Los especialistas en marketing están reexaminando la relación que mantienen con los valores y las responsabilidades sociales, así como con el propio planeta que nos sustenta. Conforme maduran los movimientos mundiales del consumerismo y el ambientalismo, se espera que los especialistas en marketing de la actualidad desarrollen prácticas de *marketing sustentable.* La ética corporativa y la responsabilidad social se han convertido en temas candentes en casi cualquier negocio. Y pocas compañías podrían ignorar el renovado y muy demandante movimiento ambientalista. Cada acción de una compañía tiene el potencial de afectar las relaciones con los clientes. Los consumidores de hoy esperan que las empresas entreguen valor en una forma social y ambientalmente responsable.

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

Marketing sustentable: La misión de "prosperidad vinculada" de Ben & Jerry's, sustentada en tres pilares, lleva a la empresa a elaborar helados fantásticos (misión de producto), a administrar la compañía para lograr un crecimiento financiero sustentable (misión económica) y a utilizar a la organización "en formas innovadoras para hacer del mundo un mejor lugar" (misión social).

© ZUMA Press, Inc./Alamy

a las necesidades inmediatas y a los mejores intereses a largo plazo de sus clientes y sus comunidades.

Algunas compañías, como Patagonia, Timberland, Method, Ben & Jerry's y otras practican un *capitalismo de cuidado* y se distinguen por tener mayor interés cívico y mayor responsabilidad; están fomentando la responsabilidad social y ambiental en el valor y la declaración de misión de su compañía. Por ejemplo, Ben & Jerry's, una división de Unilever, se enorgullece desde hace mucho de ser un "negocio que se guía por valores", uno que crea "prosperidad vinculada" para todos los que tienen relación con la marca, desde los proveedores y empleados hasta los clientes y las comunidades:[40]

> En concordancia con su misión sustentada en tres pilares, Ben & Jerry's quiere elaborar helados fantásticos (misión del producto), administrar la compañía para lograr un crecimiento financiero sustentable (misión económica) y utilizar a la organización "en formas innovadoras para hacer del mundo un mejor lugar" (misión social). Ben & Jerry's respalda su misión con acciones. Por ejemplo, está comprometida en utilizar ingredientes saludables, naturales, no modificados genéticamente y certificados por Fairtrade; además, compra a proveedores locales. También realiza prácticas de negocios "que respetan la Tierra y el ambiente", invirtiendo en energía eólica y solar y en acciones para neutralizar las emisiones de carbono. Su programa "Caring Dairy" ayuda a los granjeros a desarrollar prácticas más sustentables en sus centros de producción lechera ("Caring Dairy significa vacas felices, granjeros felices y un planeta feliz"). La Fundación Ben & Jerry's recompensa casi con $2 millones anuales a organizaciones de servicio y proyectos comunitarios a todo lo largo de Estados Unidos. Ben & Jerry's opera en 14 PartnerShops, esto es, heladerías de dueños independientes operadas por organizaciones comunitarias sin fines de lucro.

El marketing sustentable supone tanto oportunidades como desafíos para los especialistas en marketing. En el capítulo 14 revisaremos más a fondo el tema del marketing sustentable.

Comentario del autor | ¿Recuerda la figura 1.1 que describe el proceso de marketing? Ahora, con base en todo lo que hemos analizado en este capítulo, ampliaremos esa figura para conformar un esquema que le ayudará a aprender acerca del marketing en lo que resta de este libro.

Entonces, ¿qué es el marketing? Poniendo todas las piezas en su lugar

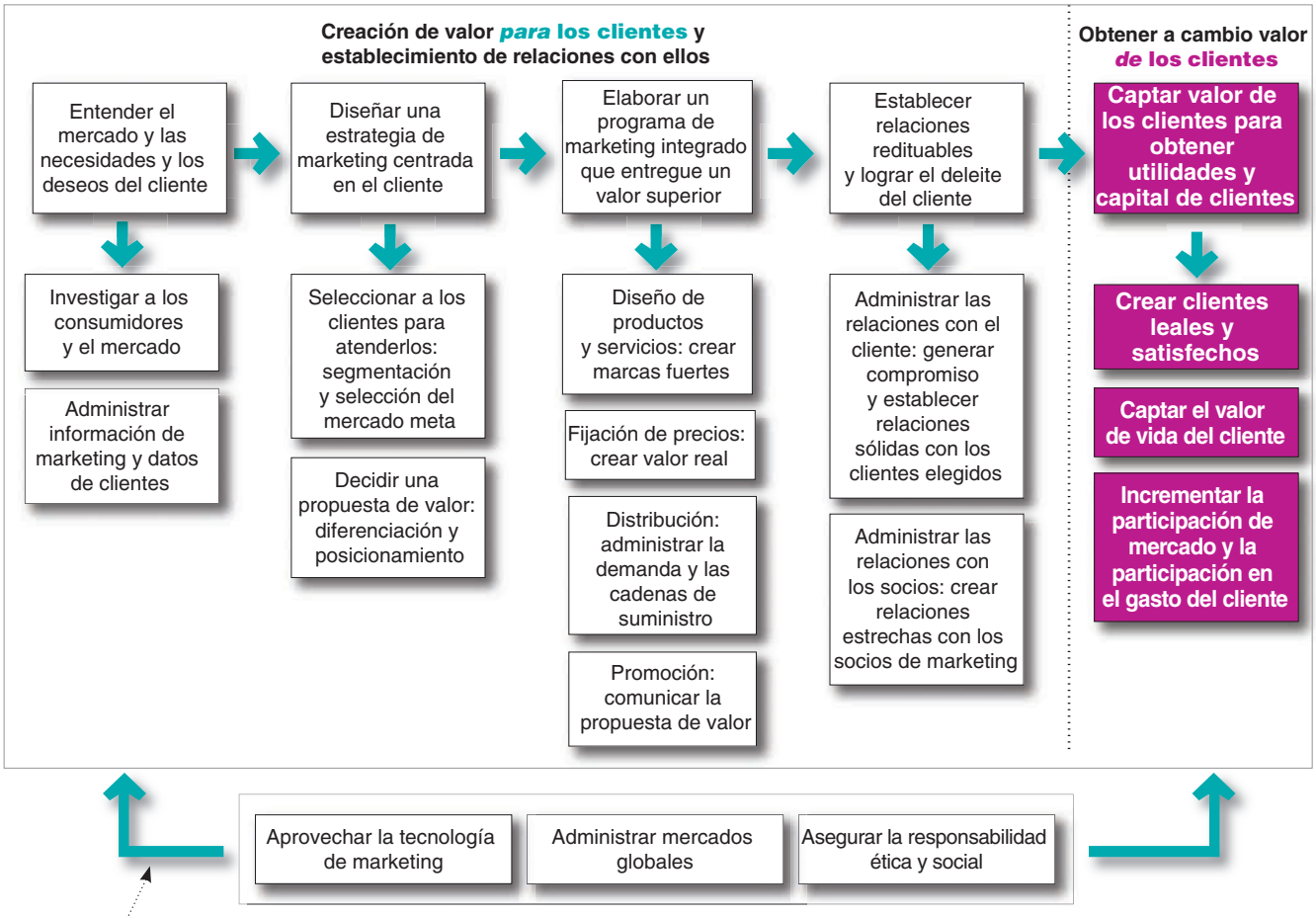
Al inicio de este capítulo, la figura 1.1 presentó un modelo básico del proceso de marketing. Ahora que ya examinamos todos los pasos del modelo, la **figura 1.6** presenta un modelo ampliado que le ayudará a integrar todo. ¿Qué es el marketing? En términos sencillos, marketing es el proceso de atraer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

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

Una vez que se determina la estrategia de marketing, la compañía diseña un programa de marketing integrado —el cual consiste en la combinación de los cuatro elementos de la mezcla de marketing, o las cuatro *P*— que transforma la estrategia de marketing en valor real para los clientes. La compañía desarrolla ofertas de producto y crea fuertes identidades de marca para los clientes; fija los precios de estas ofertas para crear valor real para los clientes y las distribuye para que estén a disposición de los clientes meta. Por último, la compañía diseña programas de promoción que atraigan a los clientes meta, les comuniquen la propuesta de valor y los convenzan de reaccionar ante la oferta de marketing.

Quizás el paso más importante del proceso de marketing sea la construcción de relaciones redituables y llenas de valor con los clientes meta. A lo largo del proceso, los especialistas en marketing practican la administración de las relaciones con el cliente para lograr la satisfacción y el deleite de éste. Atraen a los clientes en el proceso de generar conversaciones, experiencias y comunidades de marca. Sin embargo, la empresa no puede, por sí sola, crear valor y relaciones con

FIGURA | 1.6
Modelo ampliado del proceso de marketing.



Esta versión ampliada de la figura 1.1 que aparece al principio del capítulo es un buen esquema para el resto del libro. El concepto esencial de todo el libro es que el marketing crea valor para los clientes con el fin de obtener valor a cambio.

el cliente; debe trabajar de cerca con socios de marketing localizados tanto dentro de la compañía como en todo su sistema de marketing. Así, además de practicar una buena administración de las relaciones con el cliente y un marketing adecuado de compromiso del cliente, las empresas también deben practicar una buena administración de las relaciones con los socios.

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

Por último, ante el cambiante panorama del marketing actual, las compañías deben tomar en cuenta tres factores adicionales. Para establecer relaciones con los clientes y los socios, deben hacer uso de la tecnología de marketing en la nueva era digital, aprovechar las oportunidades globales y asegurarse de que están actuando en forma ética y socialmente responsable.

La figura 1.6 es un buen esquema para los siguientes capítulos del libro. Los capítulos 1 y 2 presentan el proceso de marketing con un enfoque en el establecimiento de las relaciones con el cliente y en la captación del valor a partir de los clientes. Los capítulos 3 a 5 examinan el primer paso del proceso de marketing: entender el entorno de marketing, administrar la información de marketing y entender el comportamiento de compra del consumidor y de los negocios. En el capítulo 6 estudiaremos con mayor profundidad las dos principales decisiones en la estrategia de marketing: elegir a los clientes y consumidores a quienes se dará servicio (segmentación y selección del mercado meta) y determinar una propuesta de valor (diferenciación y posicionamiento). Y los capítulos 7 a 14 analizan las variables de la mezcla de marketing, una por una.

1 Revisión de conceptos

REPASO DE OBJETIVOS Y TÉRMINOS CLAVE

Repaso de objetivos

Compañías que en la actualidad son exitosas (ya sean grandes o pequeñas, con o sin fines de lucro, nacionales o globales) comparten un fuerte interés por el cliente y un gran compromiso con el marketing. El objetivo del marketing es atraer clientes y establecer y administrar relaciones redituables con ellos.

OBJETIVO 1 **Definir qué es el marketing y explicar los pasos del proceso de marketing.** *(pp. 4-6)*

Marketing es el proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y construyen relaciones sólidas con ellos para captar valor a cambio. El proceso de marketing incluye cinco pasos. Los primeros cuatro crean valor *para* los clientes. Primero, los especialistas en marketing deben entender el mercado, así como las necesidades y los deseos de los clientes. Luego, diseñan una estrategia de marketing centrada en el cliente con la finalidad de obtener, mantener y cultivar clientes meta. En el tercer paso, los especialistas en marketing elaboran un programa de marketing que en realidad entregue un valor superior. Todos estos pasos conforman la base para el cuarto paso: la construcción de relaciones redituables con el cliente y lograr su agrado. En el último paso, la compañía cosecha las recompensas de las relaciones estrechas con el cliente captando valor a partir *de* éste.

OBJETIVO 2 **Explicar la importancia de entender a los clientes y al mercado e identificar los cinco conceptos básicos del mercado.** *(pp. 6-9)*

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

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

OBJETIVO 3 **Identificar los principales elementos de una estrategia de marketing centrada en el cliente y analizar las orientaciones de la dirección de marketing que guían la estrategia de marketing.** *(pp. 9-13)*

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

La gerencia de marketing podría adoptar una de cinco orientaciones de competencia en el mercado. El *concepto de producción* indica que la tarea de la gerencia es mejorar la eficiencia de la producción y disminuir los precios. El *concepto de producto* sostiene que los consumidores favorecen los productos que ofrecen lo mejor en términos de calidad, desempeño y características innovadoras; así, se requieren pocos esfuerzos promocionales. El *concepto de ventas* plantea que los consumidores no comprarán una cantidad suficiente de los productos de la organización a menos que ésta realice un esfuerzo de ventas y promoción a gran escala. El *concepto de marketing* afirma que el logro de las metas de la organización depende de cómo se determinan las necesidades y los deseos de los mercados meta y se proporciona la satisfacción deseada de manera más eficaz que los competidores. El concepto de *marketing societal* sostiene que lograr la satisfacción del cliente *y* el bienestar de la sociedad a largo plazo mediante estrategias de marketing sustentable es fundamental tanto para alcanzar los objetivos de la compañía como para cumplir con sus responsabilidades.

OBJETIVO 4 **Analizar la administración de las relaciones con el cliente e identificar estrategias de creación de valor *para el* cliente y a cambio captar valor *de* éste.** *(pp. 13-24)*

Definida de manera general, *la administración de las relaciones con el cliente* es el proceso de establecer y mantener relaciones redituables con los clientes brindándoles valor y satisfacción superiores. El objetivo del *marketing de compromiso del cliente* es lograr que una marca constituya una parte significativa de las conversaciones y la vida de los consumidores a través de la participación directa y continua de los clientes para dar forma a las conversaciones, las experiencias y la comunidad de marca. El objetivo de la administración de las relaciones con el cliente y del compromiso del cliente es producir *mayor capital de clientes*, que es la suma de los valores de vida de todos los clientes de la compañía. La clave para establecer relaciones duraderas es la creación de *valor* y *satisfacción del cliente* superiores.

Las compañías no sólo desean ganar clientes redituables, sino también lograr relaciones que los conserven y permitan incrementar "su participación en el gasto del cliente". Los distintos tipos de consumidores requieren de estrategias diferentes para administrar

las relaciones con ellos. El objetivo del especialista en marketing es establecer las *relaciones correctas* con los *clientes correctos*. En retribución por crear valor *para* los consumidores meta, la compañía obtiene el valor *de* ellos en forma de ganancias y capital de clientes.

Al establecer relaciones con el cliente, los buenos especialistas en marketing saben que no deben hacerlo solos, sino que deben trabajar en forma estrecha con socios de marketing ubicados dentro y fuera de la compañía. Además de ser eficaces al administrar las relaciones con el cliente, también deben serlo para *administrar las relaciones con los socios.*

OBJETIVO 5

Describir las principales tendencias y fuerzas que están modificando el panorama de marketing en esta era de relaciones. *(pp. 24-29)*

En el entorno del marketing están ocurriendo cambios impresionantes. La era digital ha creado nuevas y emocionantes formas de conocer a los clientes individuales y de relacionarse con ellos. Como resultado, los avances en materia digital y del social media han penetrado en forma desmedida en el mundo del marketing. El marketing en línea, móvil y de social media ofrece nuevas y emocionantes oportunidades de llegar a los clientes de manera más selectiva y de comprometerlos más profundamente. Aunque los nuevos recursos digitales y el social media ofrecen un enorme potencial, la mayoría de los especialistas en marketing aún están aprendiendo cómo utilizarlos de manera efectiva. La clave es combinar los nuevos métodos digitales con el marketing tradicional para crear una estrategia y una mezcla de marketing integradas de manera armónica.

La reciente gran recesión asestó un duro golpe a los consumidores estadounidenses haciéndolos reconsiderar sus prioridades de compra y alinear su consumo con sus ingresos. Si bien la economía se ha fortalecido después de la recesión, hoy en día los estadounidenses muestran entusiasmo por la moderación en el consumo como no se había visto en décadas. El consumo sensato ha regresado y parece que llegó para quedarse. Ahora más que nunca, los especialistas en marketing deben destacar el *valor* de sus propuestas. El desafío consiste en equilibrar la propuesta de valor de una marca con la época actual y, al mismo tiempo, incrementar su capital a largo plazo.

En años recientes, el marketing se ha convertido en una parte importante de las estrategias para muchas organizaciones sin fines de lucro, como universidades, hospitales, museos, zoológicos, orquestas sinfónicas, fundaciones e incluso iglesias. Además, en un mundo cada vez más pequeño, muchos especialistas en marketing están ahora conectados *globalmente* con sus clientes y socios de marketing. En la actualidad casi todas las compañías, grandes o pequeñas, reciben influencia de alguna forma de la competencia global. Los especialistas en marketing también replantean sus obligaciones éticas y sociales, ya que ahora se les exige asumir una mayor responsabilidad por el impacto social y ambiental de sus acciones.

Tal como se esbozó a lo largo del capítulo e integrando todo, los avances más importantes de marketing se sintetizan en una sola frase: *creación y captación de valor del cliente.* En la actualidad, los especialistas en marketing de cualquier tipo de organización están aprovechando las nuevas oportunidades para establecer relaciones valiosas con sus clientes, sus socios de marketing y el mundo que les rodea.

Términos clave

OOBJETIVO 1

Marketing (p. 5)

OBJETIVO 2

Necesidades (p. 6)
Deseos (p. 6)
Demandas (p. 6)
Ofertas de mercado (p. 6)
Miopía de marketing (p. 7)
Intercambio (p. 8)
Mercado (p. 8)

OBJETIVO 3

Dirección de marketing (p. 9)
Concepto de producción (p. 10)
Concepto de producto (p. 10)
Concepto de ventas (p. 10)
Concepto de marketing (p. 11)
Concepto de marketing societal (p. 11)

OBJETIVO 4

Administración de las relaciones con el cliente (p. 13)
Valor percibido por el cliente (p. 13)
Satisfacción del cliente (p. 13)
Marketing de compromiso del cliente (p. 18)
Marketing generado por el consumidor (p. 19)
Administración de las relaciones con los socios (p. 21)
Valor de vida del cliente (p. 22)
Participación en el gasto del cliente (p. 22)
Capital de clientes (p. 23)

OBJETIVO 5

Marketing digital y de social media (p. 25)

ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO

Preguntas para análisis

1-1 Defina marketing. ¿En qué consiste la miopía de marketing y cómo se puede evitar? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

1-2 Explique la importancia de entender el mercado y a los clientes e identifique los cinco conceptos fundamentales del mercado. (AACSB: Comunicación).

1-3 Describa los elementos clave de una estrategia de marketing centrada en el cliente y analice las orientaciones de dirección de marketing que guían una estrategia de marketing. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

1-4 ¿En qué consiste el marketing de compromiso del cliente? Describa un ejemplo de una marca que logra comprometer a los clientes. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

1-5 Al momento de administrar las relaciones con los clientes, ¿por qué un negocio preferiría tener menos clientes que más clientes? ¿Acaso el objetivo del marketing no es conseguir tantos clientes como sea posible? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

Ejercicios de pensamiento crítico

1-6 Elija una compañía que cotice en bolsa e investigue cuánto gastó en actividades de marketing en el año más reciente para el que se encuentren datos disponibles. ¿Qué porcentaje de las ventas representan los gastos de marketing para la compañía? ¿Esos gastos aumentaron o disminuyeron en los últimos cinco años? Escriba un breve informe de sus hallazgos. (AACSB: Comunicación; razonamiento analítico).

1-7 Visite el sitio web de una compañía, organización o marca específica que incluya un vínculo a Facebook, Google+, YouTube, Twitter y/o Pinterest. Haga clic en los vínculos y describa cómo está usando la compañía los social media para comercializar sus productos. Evalúe su efectividad para generar compromiso de los clientes. (AACSB: Comunicación; uso de tecnologías de información (TI); pensamiento reflexivo).

1-8 Recopile en internet información sobre los salarios de puestos de trabajo en el área de marketing en algún sitio web como www.simplyhired.com/a/salary/search/q-marketing u otro similar. ¿Cuál es el salario promedio estadounidense para cinco diferentes puestos en el área de marketing? ¿Cómo se comparan los promedios en diferentes regiones de Estados Unidos? Redacte un breve informe de sus hallazgos. (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento reflexivo).

MINICASOS Y APLICACIONES

Marketing en línea, móvil y de social media Xbox One

Ocho años después del lanzamiento de su extraordinariamente exitosa Xbox 360, Microsoft finalmente lanzó su nueva Xbox One en 2013. La compañía esperaba que la nueva consola diera un vuelco a su desplome de 71 por ciento en las utilidades que se registró en 2012. La Xbox One se promueve como un equipo que integra un reproductor de video de *Blu-ray*, cine y televisión a demanda que se activan mediante la voz, llamadas de Skype y social media. Las características del televisor inteligente personalizan los menús para cada reproductor y permiten diseñar el contenido para usuarios individuales. Los 48 millones de miembros de Xbox Live pueden interactuar en los social media durante eventos especiales televisados, como los Juegos Olímpicos, el Super Bowl, la entrega de los premios Óscar y algunos otros. Los juegos tienen más inteligencia artificial, habilitando a los jugadores para sentirse como atletas virtuales que toman decisiones propias. Las actualizaciones de datos sobre deportes, como el desempeño diario y las lesiones sufridas, se alimentan en juegos en línea, como *Madden NFL*, para reflejar su contraparte del mundo real. Los jugadores pueden aumentar los juegos televisados en vivo con datos estadísticos ficticios que se pueden compartir con amigos vía Skype y aplicaciones Smart-Glass de Microsoft. Algo que la Xbox One no puede hacer es reproducir juegos del pasado. La competidora Sony lanzó su PlayStation 4 que cuenta con sensores al tacto en su controlador y permite que los jugadores participen en cualquier partido —ya sea actual o del pasado— de manera instantánea en internet. Ambas compañías están trabajando para desarrollar más aplicaciones digitales y de social media con la esperanza de que las salve del destino que su competidora Nintendo enfrentó cuando fracasó su consola Wii U lanzada en 2012.

1-9 Comente si estas nuevas características de las consolas de juegos son suficientes para que sobrevivan frente a la proliferación de aplicaciones para teléfonos inteligentes y tabletas que ofrecen juegos de manera gratuita o a muy bajo costo. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

1-10 Realice una lluvia de ideas en relación con tres características de nuevas consolas de juegos que incorporen tecnología digital, móvil o de social media para alentar la interacción y el compromiso de los consumidores. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

Ética de marketing Monitoreo extremo de los bebés

El temor de todos los papás cuando ponen a sus bebés a dormir es el síndrome de muerte infantil súbita (SMIS), la muerte inexplicable de un bebé que parece totalmente sano. En Estados Unidos, aproximadamente dos mil bebés fallecen cada año por SMIS, es la tercera causa de muerte entre los infantes. Por $199, los papás pueden monitorear los signos vitales de los bebés, como respiración, latidos cardiacos, temperatura corporal, posición al dormir y calidad del sueño. El Mimo Smart Baby Monitor es una linda tortuga que se adhiere a una prenda especial de algodón orgánico, y el Owlet Baby Monitor es un calcetín inteligente que parece una pequeña bota sin punta. Si los papás no desean colocar estos dispositivos en el cuerpo de sus bebés, pueden optar por la sábana SafeToSleep Breathing Monitor con un sistema de monitoreo integrado. Todos estos dispositivos envían los datos a los teléfonos inteligentes de los papás. Los fabricantes de tales dispositivos los promueven ante los padres de familia apelando a "la salud de su bebé" o diciéndoles que "les da una garantía adicional" de protección contra el SMIS. Sin embargo, algunas oficinas gubernamentales de Estados Unidos, como la Food and Drug Administration (FDA), la Consumer Product Safety Commission, el Center for Disease Control y el National Institute of Health, así como la American Academy of Pediatrics, coinciden en que esos dispositivos no pueden proteger a un bebé del SMIS. No obstante, el miedo vende y la mayoría de estos fabricantes no se dan abasto para satisfacer la demanda por sus productos.

1-11 ¿Es correcto que los especialistas en marketing apelen al temor de los padres para vender productos que, según los expertos, no son necesarios ni efectivos? (AACSB: Comunicación; razonamiento ético; pensamiento reflexivo).

1-12 Comente otros ejemplos de especialistas en marketing que se valen de las emociones para vender productos. ¿Es una actitud ética? (AACSB: Comunicación; razonamiento ético).

Aritmética de marketing ¡La regla del consumidor!

La suma de las compras que realizan los consumidores individuales constituye una parte importante del producto interno bruto (PIB) de Estados Unidos. El Índice estadounidense de satisfacción del cliente (American Customer Satisfaction Index, ACSI) es un medidor económico de la satisfacción de los consumidores con los bienes y servicios en muchos sectores de la economía. La empresa que realiza este índice entrevista a casi 80 mil estadounidenses cada año para elaborar índices de satisfacción nacional por sectores, industrias y compañías. El ACSI compara 10 sectores económicos, 43 industrias y cientos de empresas y entidades gubernamentales a nivel federal y local. Puesto que los datos de ventas y utilidades son históricos, el ACSI es considerado un indicador económico de primer orden del crecimiento macroeconómico. Los especialistas en marketing lo utilizan para medir el pulso del consumidor. Las investigaciones han demostrado que es un buen factor de predicción del PIB y del crecimiento del gasto personal de consumo (Personal Consumption Expenditure, PCE), e incluso del desempeño del mercado bursátil.

1-13 Visite www.theacsi.org/ y conozca más acerca del Índice estadounidense de satisfacción del cliente (ACSI). Escriba un informe donde explique cómo se elabora y compare los índices de cinco industrias con el promedio nacional. ¿Hay diferencias entre las industrias en términos de la satisfacción de los clientes? Explique por qué. (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento reflexivo).

1-14 El índice de satisfacción del cliente se mide similarmente en otros países. Investigue el índice correspondiente de otro país y compare los resultados con el ACSI de Estados Unidos. ¿Los consumidores estadounidenses están más o menos satisfechos que los consumidores en ese otro país? ¿Son similares las tendencias en la puntuación nacional? (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento reflexivo).

Caso empresarial FedEx: Hacer que la experiencia de cada cliente sea extraordinaria

Cuando usted tiene un paquete que debe llegar forzosamente a una localidad lejana en menos de 24 horas, ¿cuál es la primera compañía que le viene a la mente para enviarlo? Muy probablemente sea FedEx. Así como el nombre de Google ha originado el verbo *googlear*, que se utiliza para referirse a la acción de buscar en internet, FedEx a menudo se considera como sinónimo de envío nocturno, como cuando se dice: "Te lo mando por FedEx". Desde sus humildes inicios en 1971, FedEx ha crecido hasta convertirse en un gigante global que factura $44 000 millones anuales. Cada día, 300 mil empleados de FedEx entregan 10 millones de paquetes por medio de 649 aeronaves y 100 mil motocicletas. ¿Cómo es que FedEx logró tanto éxito? Gracias a un enfoque único en la experiencia del cliente.

Hay que partir de la necesidad del cliente

Incluso en la actualidad, cuando negocios incipientes basados en internet atraen la atención de la prensa por sus asombrosas historias de espíritu empresarial, FedEx aún sigue siendo una de las mejores historias de éxito en los negocios ocurrida en los últimos 40 años. Todo comenzó en la década de 1960 cuando Fred Smith, el fundador de FedEx y actual presidente y director general, era un estudiante de licenciatura en Yale que pagaba sus estudios trabajando como piloto de vuelos *chárter*. Al conocer a pilotos corporativos, el joven Smith descubrió una tendencia emergente. Las computadoras y otros componentes de alta tecnología encontraban rápidamente su camino hacia el mundo de los negocios. Pero cuando esos elementos tecnológicos se descomponían, las empresas tenían dificultades para obtener rápidamente los repuestos. No había servicios para envío inmediato a nivel regional o nacional. De hecho, las compañías a menudo utilizaban sus propios aviones corporativos como sistemas de correo interno —a un alto costo— para transportar las refacciones en un esfuerzo por reducir al mínimo el tiempo de inactividad.

Smith escribió un trabajo para una clase de economía, en Yale, proponiendo la idea de un servicio inmediato de entrega a nivel nacional. Sin embargo, no fue sino hasta después de terminar sus estudios universitarios y un periodo de servicio en la Marina que decidió hacer de verdad algo sobre la idea. Sabía que la necesidad de los negocios de enviar paquetes con rapidez aumentaría con el tiempo. De esa idea surgió FedEx Corporation (en esa época fue llamada Federal Express) con ocho aviones que brindaban servicio de entrega inmediata a 35 ciudades.

El cliente es primero

Más que tener una buena idea en el momento adecuado, hay algo que ha mantenido a FedEx en crecimiento y continua prosperidad durante las últimas cuatro décadas. Desde el principio, se fundó con un enfoque centrado en el cliente. "Si la gente iba a utilizar FedEx en lugar de tener cantidades incalculables de dinero invertidas en sus inventarios, éstos tenían que llegar a su destino 'absoluta y definitivamente' según lo prometido", dijo Smith en una reciente entrevista. De ahí surgió el primer eslogan de posicionamiento de la empresa: FedEx, cuando absoluta y definitivamente tiene que llegar ahí de inmediato.

Para garantizar que FedEx pudiera hacer las entregas según lo prometido, Smith persiguió la meta con ahínco y sin restricciones. Puso en marcha FedEx con una infraestructura de información a nivel nacional y su propia flotilla de aviones y camiones, dando a la compañía control total sobre todo el proceso de envío. Esos atributos resultaban complejos y costosos, pero eran convencionales. Fueron los elementos no convencionales propios del cumplimiento del servicio al cliente los que constituyeron el núcleo de la marca FedEx.

Por ejemplo, cuando FedEx comenzó a enviar paquetes, nadie hasta entonces había impreso etiquetas multiformes y secuencialmente numeradas que pudieran adherirse a los artículos y ser escaneadas mediante máquinas lectoras. Y ningún otro transportista había siquiera contemplado la posibilidad de utilizar computadoras portátiles con capacidades para escanear códigos de barras y transmitir información sobre los envíos en tiempo real. Ninguna compañía hacía seguimiento del inventario en movimiento, ya no digamos labores de coordinación con el inventario estacionario. Fueron estas capacidades innovadoras las que permitieron a Smith y FedEx desplazar de manera confiable paquetes de una ciudad a otra en corto tiempo. Tales tecnologías no sólo hicieron posible el servicio de FedEx, también dieron origen a compañías como Walmart, Dell y muchas otras más.

La tenacidad para satisfacer las necesidades del cliente en los primeros días de FedEx condujo al desarrollo de lo que actualmente se conoce en la compañía como la "promesa púrpura",

una promesa que todos los empleados de FedEx se aprenden de memoria: "Haré extraordinaria cada experiencia de FedEx". Cumplir la promesa requiere elementos de buen servicio, como tratar a los "clientes de manera profesional, competente, cortés y amable" y manejar "todas las transacciones de los clientes con la precisión que se requiere para lograr un servicio de la más alta calidad". Pero la promesa púrpura va más allá del servicio tradicional; requiere que todos los empleados, sin importar su nivel jerárquico, reconozcan que lo que hacen afecta la forma en que los clientes perciben la marca FedEx.

Considere cómo resolvió FedEx el problema de su "torre inclinada de paquetes". Durante años, la administración de FedEx pensó que la mayoría de los clientes atendidos en sus centros de servicio de todo el mundo y oficinas eran como "frisbees", ya que entraban, dejaban sus paquetes y salían tan pronto como fuera posible. La administración también pensaba que estaba haciendo un buen trabajo al brindar servicio a esos clientes. Sin embargo, recientemente, las encuestas de satisfacción comenzaron a revelar que no todos los clientes se sentían complacidos con su experiencia cuando dejaban sus paquetes.

FedEx encargó rápidamente un estudio, el cual reveló que sólo el 10 por ciento de sus clientes eran "Frisbees". El otro 90 por ciento entraba, de manera equitativa, en alguno de tres grupos de comportamiento. El más intrigante de esos grupos era el de los "confirmadores". En una palabra, los confirmadores estaban "intranquilos". Entraban al local de FedEx bien preparados, con paquetes envueltos y listos para el envío. Tenían un claro sentido de cuánto costaría el envío y cuánto tiempo tardaría en llegar a su destino. Sin embargo, al dejar sus paquetes, sentían preocupación de que algo pudiera salir mal durante el traslado. Esa preocupación surgía al ver la "torre inclinada de paquetes", es decir, las pilas de paquetes colocadas detrás del mostrador. Para los empleados, no existía la preocupación de que esos paquetes llegaran a su destino a tiempo. Sin embargo, para los confirmadores, las grandes pilas de paquetes enviaban una señal visual de que algo no funcionaba durante el proceso, lo cual aumentaba las posibilidades de que sus paquetes se perdieran. Estos clientes incómodos estaban en camino de encargar sus envíos a otras empresas.

La promesa púrpura de FedEx condujo a la compañía a realizar un sencillo cambio en todo el sistema que infundió tranquilidad en la mente de los confirmadores. Instaló un muro detrás del mostrador con cinco ventanillas de preclasificación. Se capacitó a los empleados para agradecer al cliente, voltear y deslizar el paquete a través de la ventanilla que correspondía al tipo de servicio que el cliente había solicitado. Para los confirmadores, ese procesamiento organizado de los envíos fue una confirmación visible de que sus paquetes estaban a salvo y en el camino correcto.

La promesa púrpura en la actualidad

Una cultura centrada en el cliente requiere que la compañía sea flexible y dinámica para modificar sus estrategias y tácticas de modo que puedan ajustarse a las tendencias de los consumidores. Un ejemplo de cómo FedEx permanece abierta al cambio cuando los clientes sienten preocupación es el grado en que ha adoptado los social media. En FedEx, la función de servicio al cliente es la responsable de encantarlo a través de un servicio excelente y oportuno. Dada la omnipresencia de dispositivos móviles y de los social media en la vida de los consumidores en la actualidad, en FedEx la función de servicio al cliente a menudo se propone la meta de encantar a los clientes mediante los canales sociales, incluyendo redes sociales como Facebook y Twitter, blogs e incluso chats.

El marketing a través de medios móviles y de social media está en boca de todos. Pero FedEx prefiere actuar en vez de hablar. Así que la compañía no se limita a escuchar a los clientes; los atrae y ayuda a resolver sus problemas. Tomemos el ejemplo de Nicole Snow, una cliente ahora leal a FedEx que es dueña de un pequeño negocio en Main llamado "Darn Good Yarn".

> [Nicole Snow] vive en un área remota, tiene escasas opciones de envío de mensajería y paquetería y esto, combinado con un clima extremoso, dificulta su capacidad para dirigir su negocio desde casa. Un día se puso en contacto con FedEx a través de las redes sociales y le pidió ayuda para diseñar su cadena de suministro. El equipo le respondió de inmediato y la ayudó a resolver el problema.
>
> La historia de Snow es fascinante. Contrata a mujeres ubicadas en India y Nepal para elaborar estambres a partir de materiales de gran demanda, como la seda. Su cadena de suministro está al otro lado del mundo, aunque también obtiene insumos de proveedores locales en Maine. Está muy comprometida en la comunidad en actividades como dar clases de tejido. "Utilizo materiales que, de otra forma, se desecharían en India y Nepal, los importo a Maine y, luego, los envío a través de FedEx a mis clientes distribuidos por todo el mundo. Sé que puedo recibir algo desde India directamente en mi hogar, ubicado en la región central de Maine, en tres días. ¡Es asombroso!". Snow es una entusiasta cliente y defensora de la marca en la actualidad, ya que da testimonio en todo lugar adonde va del excelente apoyo que ha recibido por parte de FedEx.

Grietas en la armadura

A pesar del excelente enfoque de FedEx en el cliente, considerando los 10 millones de paquetes que tiene que enviar por vía aérea por todo el planeta cada día, no está exenta de experimentar fallas. Aunque el social media es una gran bendición, también puede llegar a ser un infortunio. En años recientes FedEx tuvo su participación en los videos virales, en los que se observa a algunos de sus empleados maltratando paquetes. En uno de los videos, grabado por una cámara de seguridad en Maryland, se observa cómo un chofer de FedEx lanzó un paquete hacia el cobertizo de la entrada de una casa desde una distancia de unos siete metros. En otro video se observa a otro empleado que aventó un paquete, que contenía un monitor de computadora Samsung, por encima de una cerca metálica de dos metros de altura hacia el acceso de entrada a una casa; como fondo de la escena, se observa claramente un camión de FedEx.

Como si los empleados captados en video no fueran suficiente prueba, un chofer de FedEx en Filadelfia fue sorprendido robando iPhones de los paquetes de los clientes. Fue llevado a juicio y se le declaró culpable de robar mercancía con valor de $40 000. A una mayor escala, se descubrió que la corporación FedEx cobraba de más a los negocios que eran sus clientes; el excedente era de $3 por paquete y estuvo cobrándose durante tres años. Después de resolverse el juicio, la compañía tuvo que pagar $21.5 millones.

Aunque ninguna de estas acciones es justificable, las repercusiones habrían sido aún peores de no haber circulado información perjudicial similar referente a UPS, lo que incluyó videos de choferes que aventaban los paquetes, hacían señales obscenas ante las cámaras de seguridad e incluso robaban iPads (que acababa de entregar FedEx) de las entradas de las casas. En el caso de FedEx, la compañía asumió la responsabilidad cuando fue necesario, despidió a los empleados que incurrieron en actos censurables y pagó para enmendar los daños. En el caso del monitor Samsung que fue lanzado, el cliente agraviado incluso recibió una visita personal del vicepresidente

de operaciones de FedEx. "El incidente fue directamente en contra de todos los valores de FedEx", declaró el ejecutivo.

En la actualidad, la empresa continúa concentrándose en su meta de "hacer extraordinaria cada experiencia con FedEx". De acuerdo con una reciente declaración de la compañía: "Todos en FedEx están comprometidos en colocar las necesidades del cliente en el centro de todo lo que hacemos". Al parecer, la promesa no es sólo palabrería. FedEx se encuentra continuamente entre los primeros 10 lugares del "Customer Service Hall of Fame", de MSN Money, y de la lista elaborada por *Fortune* sobre las "World's Most Admired Companies". Con su fundador, Fred Smith, aún al frente del timón luego de más de 40 años, parece que FedEx está dispuesta a trabajar arduamente para colocar a los clientes en primer lugar.

Preguntas para análisis del caso

1-15 Dé ejemplos de necesidades, deseos y demandas que demuestran los clientes de FedEx, diferenciando los tres conceptos.

1-16 Describa FedEx en términos del valor que brinda a los clientes. ¿De qué manera los atrae?

1-17 Evalúe el desempeño de FedEx en relación con las expectativas de los clientes. ¿Cuál es el resultado de ese proceso?

1-18 ¿Cuál de las cinco orientaciones de la dirección de marketing se aplica mejor a FedEx?

1-19 Ante la creciente competencia que prevalece actualmente, ¿de qué manera podría FedEx seguir siendo competitiva?

Fuentes: Caroline Fairchild, "World's Most Admired Companies", *Fortune*, 17 de marzo de 2014, p. 123; Karen Aho, "2013 Customer Service Hall of Fame", *MSN Money*, http://money.msn.com/investing/2013-customer-service-hall-of-fame; Barbara Farfan, "FedEx Failures Tarnish a Good Customer Service Reputation", *About.com*, 12 de agosto de 2013, http://retailindustry.about.com/b/2013/08/12/fedex-failures-tarnis-a-good-customer-service-reputation-and-give-fedex-ceo-fred-smith-many-reasons-not-to-celebrate-on-his-birthday-weekend-fdx-aapl.htm?p=1; Ekaterina Walter, "The Big Brand Theory: How FedEx Achieves Social Customer Service Success", *Social Media Today*, 27 de mayo de 2013, www.socialmediatoday.com/ekaterinawalter/1494726/big-brand-theory-how-fedex-achieves-social-customer-service-success; Harley Manning y Kerry Bodine, "How FedEx Revamped Its Brand by Fixing Its 'Leaning Tower of Packages'", *Fast Company*, 21 de agosto de 2012, www.fastcompany.com/3000554/how-fedex-revamped-its-brand-fixing-its-leaning-tower-packages; "Online Extra: Fred Smith on the Birth of FedeEx", *Business Week*, 19 de septiembre de 2004, www.businessweek.com/stories/2004-09-19/online-extra-fred-smith-on-the-birth-of-fedex; y www.about.van.fedex.com/fedex_corporation, consultado en marzo de 2014.

Referencias

1. Vea Brad Stone, "Amazon Reveals Holiday Sales: Cyber Monday Orders Rose 39%", *Bloomberg Businessweek*, 26 de diciembre de 2013, www.businessweek.com/articles/2013-12-26/amazon-reveals-holiday-sales-facts-cyber-monday-orders-rose-39-percent-and-other-fun-facts; Morten T. Hansen, Herminia Ibarra y Urs Peyer, "The Best-Performing CEOs in the World", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2013, pp. 81-86; George Anders, "Jeff Bezos's Top 10 Leadership Lessons", *Forbes*, 4 de abril de 2012, www.forbes.com/sites/georgeanders/2012/04/04/bezos-tips/; "Q4 2013 Earnings Call Transcript", *Morningstar*, 30 de enero de 2014, www.morningstar.com/earnings/earnings-call-transcript.aspx?t=amzn&region=usa&pindex=1; "Benchmarks by Company: Amazon", ACSI, www.theacsi.org/?option=com_content&view=article&id=149&catid=&Itemid=214&c=Amazon, consultado en junio de 2014; e informes anuales y otra información encontrada en www.amazon.com, consultados en septiembre de 2014.
2. Vea Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 14a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2012), p. 5.
3. La American Marketing Association da la siguiente definición: "Marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y procesos implementados para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en toda su extensión". Vea www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M, consultado en septiembre de 2014.
4. Vea "50 Years of Helping Customers Save Money and Live Better", Walmart Annual Report, marzo de 2013, www.walmartstores.com/sites/annual-report/2012/WalMart_AR.pdf, p. 5; Christine Birkner, "10 Minutes with Ashlee Yingling", *Marketing News*, 31 de mayo de 2012, pp. 24-28; y Daniel P. Smith, "Keep in Touch", *QSR Magazine*, julio de 2013, www.qsrmagazine.com/executive-insights/keep-touch.
5. Vea www.michigan.org y http://stoptextsstopwrecks.org/#home, consultados en septiembre de 2014.
6. Vea el artículo clásico de Theodore Levitt, "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1960, pp. 45-56. Para consultar análisis más recientes, vea Minette E. Drumright y Mary C. Gentile, "The New Marketing Myopia", *Journal of Public Policy & Marketing*, primavera de 2010, pp. 4-11; Roberto Friedmann, "What Business Are You In?", *Marketing Management*, verano de 2011, pp. 18-23; y Al Ries, "'Marketing Myopia' Revisited: Perhaps a Narrow Vision Is Better Business", *Advertising Age*, 4 de diciembre de 2013, http://adage.com/print/245511.
7. Vea J. J. McCorvey, "BirdofPlay", *Fast Company*, diciembre de 2012-enero de 2013, pp. 100-107+; Neil Long, "Two Billion downloads? We're Just Getting Started, Says Angry Birds Creator Rovio", *Edge*, 23 de enero de 2014, www.edge-online.com/features/two-billion-downloads-were-just-getting-started-says-angry-birds-creator-rovio/; y www.angrybirds.com, consultados en septiembre de 2014.
8. "The Difference in Creating Companies and Categories", *happycustomer*, 4 de marzo de 2014, http://happycustomer.stellaservice.com/2014/03/04/column-the-difference-in-creating-companies-and-categories/.
9. Vea Michael E. Porter y Mark R. Kramer, "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2011, pp. 63-77; Marc Pfitzer, Valeri Bockstette y Mike Stamp, "Innovating for Shared Value", *Harvard Business Review*, septiembre de 2013, pp. 100-107; "About Shared Value", *Shared Value Initiative*, http://sharedvalue.org/about-shared-value, consultado en septiembre de 2014; y "Shared Value", www.fsg.org, consultado en septiembre de 2014.
10. Michael Krauss, "Evolution of an Academic: Kotler on Marketing 3.0, *Marketing News*, 30 de enero de 2011, p. 12; y Simon Mainwaring, "Marketing 3.0 Will Be Won by Purpose-Driven, Social Brands", *Forbes*, 16 de julio de 2013, www.forbes.com/sites/simonmainwaring/2013/07/16/marketing-3-30-will-be-won-by-purpose-driven-social-brands-infographic/.
11. http://www.informabtl.com/carolina-herrera-para-iniciativa-ser-contra-el-cancer-de-mama/ y http://www.merca20.com/mercadotecnia-rosa-liderada-por-carolina-herrera consultado el 1 de abril de 2016.
12. Con base en información de Keenan Mayo, "A Cooler Fit for the Apocalypse", *Bloomberg Businessweek*, 28 de octubre-3 de noviembre de 2013, p. 62, y http://store.yeticoolers.com/, consultado en septiembre de 2014.
13. Con base en información de Michael Bush, "Why You Should Be Putting on the Ritz", *Advertising Age*, 21 de junio de 2010,

p. 1; Julie Barker, "Power to the People", *Incentive*, febrero de 2008, p. 34; Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 14a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2012), p. 381; http://corporate.ritzcarlton.com/en/About/Awards.htm, consultado en junio de 2014; y "Stories That Stay with You", www.ritzcarlton.com/en/StoriesThatStay.htm, consultado en junio de 2014.

14. "Delighting the Customer Doesn't Pay", *Sales & Marketing Management*, 11 de noviembre de 2013, http://salesandmarketing.com/content/delighting-customers-doesnt-pay.

15. Para más información, vea www.apple.com/usergroups/ y www.webernation.com, consultados en septiembre de 2014.

16. Con base en información de Noreen O'Leary, "Hertz Learns Value of Sharing in Purchase Cycle", *Adweek*, 30 de mayo de 2012; "Hertz Fans Share It Up! on Facebook", *PRNewswire*, 11 de abril de 2012, www.prnewswire.com/news-releases/hertz-fans-share-it-up-on-facebook-146987185.html; "The Top 10 Social Media Success Stories of 2012 & What We Can Learn from Them", *Social Media Strategies Summit Blog*, 28 de noviembre de 2012, http://socialmediastrategiessummit.com/blog/the-top-10-social-media-success-stories-of-2012-what-we-can-learn-from-them; "Hertz Moves with the High-Tech Times to Breathe New Life into the Brand", *Eye for Travel*, 16 de enero de 2014, www.eyefortravel.com/social-media-and-marketing/hertz-moves-high-tech-times-breathe-new-life-brand; y www.Hertz.com, consultado en septiembre de 2014.

17. Gordon Wyner, "Getting Engaged", *Marketing Management*, otoño de 2012, pp. 4-10. Para consultar más análisis sobre el compromiso del cliente, vea Don E. Schultz, "Social media's Slippery Slope", *Marketing Management*, febrero de 2013, pp. 20-21; y "The Engagement Project", *Google Think Insights*, www.thinkwithgoogle.com/collections/engagement-project-html, consultado en septiembre de 2014.

18. Vea http://mystarbucksidea.force.com, consultado en septiembre de 2014.

19. "2014 USA Today Ad Meter", http://admeter.usatoday.com/, consultado en febrero de 2014; y www.doritos.com/, consultado en febrero de 2014.

20. Vea Gavin O'Malley, "Entries Pour in for Heinz Ketchup Commercial Contest", 13 de agosto de 2007, http://publications.mediapost.com; y www.youtube.com/watch?v=JGY-ubAJSyI, consultado en noviembre de 2013.

21. Vea "#Bashtag: Avoiding User Outcry in Social Media", *WordStream*, 8 de marzo de 2013, www.wordstream.com/blog/ws/2013/03/07/bashtag-avoiding-social-media-backlash; y "What Is Hashtag Hijacking?", *Small Business Trends*, 18 de agosto de 2013, http://smallbiztrends.com/2013/08/what-is-hashtag-hijacking-2.html.

22. "Stew Leonard's", *Hoover's Company Records*, 15 de julio de 2012, www.hoovers.com; y www.stew-leonards.com/html/about.cfm, consultado en septiembre de 2014.

23. Vea Mai Erne, "Calculating Customer Lifetime Value", HaraPartners, www.harapartners.com/blog/calculating-lifetime-value/, consultado en septiembre de 2014.

24. Con base en citas e información de Brad Stone, "What's in the Box? Instant Gratification", *Bloomberg Businessweek*, 29 de noviembre-5 de diciembre de 2010, pp. 39-40; Patrick Seitz, "Amazon Prime Is a Growing Threat to Netflix", *Investor's Business Daily*, 9 de diciembre de 2013; y www.amazon.com/gp/prime/ref=footer_prime, consultado en septiembre de 2014.

25. Para consultar más análisis sobre el tema de capital de clientes, vea Roland T. Rust, Valerie A. Zeithaml y Katherine N. Lemon, *Driving Customer Equity* (Nueva York: Free Press, 2000); Rust, Lemon y Zeithaml, "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy", *Journal of Marketing*, enero de 2004, pp. 109-127; Christian Gronroos y Pekka Helle, "Return on Relationships: Conceptual Understanding and Measurement of Mutual Gains from Relational Business Engagements", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 27, núm. 5, 2012, pp. 344-359; y Peter C. Verhoef y Katherine N. Lemon, "Successful Customer Value Management: Key Lessons and Emerging Trends", *European Management Journal*, febrero de 2013, p. 1.

26. Este ejemplo se adaptó a partir de información consultada en Rust, Lemon y Zeithaml, "Where Should the Next Marketing Dollar Go?", *Marketing Management*, septiembre-octubre de 2001, pp. 24-28; con información de Jeff Bennett y Joseph B. White, "New Cadillac, Old Dilemma", *Wall Street Journal*, 27 de marzo de 2013, p. B1; y Grant McCracken, "Provocative Cadillac, Rescuing the Brand from Bland", *Harvard Business Review*, 4 de marzo de 2014, http://blogs.hbr.org/2014/03/provocative-cadillac-rescuing-the-brand-from-bland/.

27. Con base en Werner Reinartz y V. Kumar, "The Mismanagement of Customer Loyalty", *Harvard Business Review*, julio de 2002, pp. 86-94. Vea también Stanley F. Slater, Jakki J. Mohr y Sanjit Sengupta, "Know Your Customer", *Marketing Management*, febrero de 2009, pp. 37-44; Crina O. Tarasi *et al*., "Balancing Risk and Return in a Customer Portfolio", *Journal of Marketing*, mayo de 2011, pp. 1-17; y Chris Lema, "Not All customers Are Equal-Butterflies & Barnacles", 18 de abril de 2013, http://chris-lema.com/not-all-customers-are-equal-butterflies-barnacles/.

28. Vea Stuart Feil, "Mobile on the Cusp (Again)", *Adweek*, 11 de febrero de 2013, pp. M1-M3+, "ITU Release Latest Tech Figures & Global Rankings", 7 de octubre de 2013, www.itu.int/net/pressoffice/press_releases/2013/41.aspx#.Uumujvad6cC; y John Heggestuen, "One in Every 5 People in the World Own a Smartphone, One in Every 17 Own a Tablet", *Business Insider*, 15 de diciembre de 2013, www.businessinsider.com/smartphone-and-tablet-penetration-2013-10.

29. "Digital Set to Surpass TV in Time Spent with US Media", *eMarketer*, 1 de agosto de 2013, www.emarketer.com/Article/Digital-Set-Surpass-TV-Time-Spent-with-US-Media/1010096.

30. Para consultar éste y otros ejemplos, vea "The State of Online Branded Communities", *Comblu*, noviembre de 2012, p. 17, http://comblu.com/thoughtleadership/the-state-of-online-branded-communities-2012; y www.mountaindew.com, consultado en septiembre de 2014.

31. Vea Stuart Feil, "How to Win Friends and Influence People", *Adweek*, 12 de septiembre de 2013, pp. S1-S7; Joe Mandese, "Carat Projects Digital at One-Fifth of All Ad Spend, Beginning to Dominate Key Markets", *MediaPost News*, 20 de marzo de 2013, www.mediapost.com/publications/article/196238/carat-projects-digital-at-one-fifth-of-all-ad-spen.html#axzz2PsYL9uFf; y Julia McCoy, "A 2014 Social Media Guide: New Trends and Solutions to Live By", *socialmediatoday*, 15 de enero de 2014, http://socialmediatoday.com/expresswriters/2066416/2014-social-media-guide-new-trends-and-solutions-live.

32. Christopher Heine, "Brands Favor Social Shares Over Likes: Chatter Is the Key", *Adweek*, 1 de abril de 2013, www.adweek.com/print/148256.

33. Vea Feil, "How to Win Friends and Influence People", pp. S1-S7; y www.youtube.com/watch?v=4P6Qwppw-3U y method-home.com/cleanhappy/, consultados en septiembre de 2014.

34. Michael Applebaum, "Mobile Magnetism", *Adweek*, 25 de junio de 2012, pp. S1-S9; y Bill Briggs, "M-Commerce Is Saturating the Globe", *Internet Retailer*, 20 de febrero de 2014, www.internetretailer-com/2014/02/20/m-commerce-saturating-globe.

35. Vea Applebaum, "Mobile Magnetism", p. S7; y Brian Quintion, "2012 PRO Award Winner: Catapult Action Biased Marketing for Mars Petcare", *Chief Marketer*, 3 de agosto de 2012, www.chiefmarketer.com/agencies/2012-pro-award-winner-catapult-action-biased-marketing-for-mars-petcare-03082012.

36. Vea "Our Mission", https://corporate.target.com/about/mission-values, consultado en septiembre de 2014.

37. Vea Lisa Wirthman, "How a Lemonade Stand Sparked a Movement to Cure Pediatric Cancer", *Forbes*, 15 de enero de 2014; Jennifer Aaker y Andy Smith, "The Dragonfly Effect", *Stanford Social Innovation Review*, invierno de 2011, pp. 31-35; y www.alexslemonade.org, consultado en septiembre de 2014.

38. "100 Leading National Advertisers", *Advertising Age*, 24 de junio de 2013, p. 18.

39. www.aboutmcdonalds.com/mcd y www.nikeinc.com, consultados en junio de 2014.

40. Vea www.benjerry.com/values, www.benandjerrysfoundation.org/ y www.unilever.com/brands-in-action/detail/ben-and-jerrys/291995/, consultados en septiembre de 2014.

2 Empresa y estrategia de marketing: Asociaciones para desarrollar compromiso del cliente, valor y relaciones

Panorama del capítulo

En el primer capítulo examinamos el proceso de marketing mediante el cual las compañías crean valor para los clientes con el fin de obtener valor a cambio. En este capítulo analizaremos de manera más detallada los pasos dos y tres de ese proceso: el diseño de estrategias de marketing centradas en el cliente y la elaboración de programas de marketing. En primer lugar, estudiaremos la planeación estratégica general de la organización, la cual guía la estrategia y la planeación de marketing. Luego, analizaremos la manera en que los especialistas en marketing, guiados por el plan estratégico, se asocian en forma muy cercana con otros participantes dentro y fuera de la empresa con la finalidad de crear valor para el cliente. Después, examinaremos la estrategia y la planeación de marketing: qué hacen los especialistas en marketing para elegir los mercados meta, posicionar sus ofertas de marketing, desarrollar una mezcla de marketing y administrar sus programas de marketing. Por último, nos ocuparemos del importante paso de medir y administrar el rendimiento sobre la inversión de marketing (ROI de marketing, por sus siglas en inglés).

Comencemos haciendo un análisis de Nike, una buena compañía y una buena historia de estrategia de marketing. Durante varias décadas, Nike ha convertido su logotipo en uno de los símbolos más conocidos del mundo. Su gran éxito no sólo es resultado de fabricar y vender ropa deportiva, sino que se basa en una estrategia de marketing enfocada en el cliente mediante la cual crea un valioso compromiso con la marca y una comunidad de marca con sus clientes.

EL MARKETING CENTRADO EN EL CLIENTE DE NIKE: Creación de compromiso y de una comunidad de marca

¡El logotipo de Nike está en todas partes! Sólo por divertirse, trate de contar el número de logotipos de Nike que encuentre al ojear las páginas de cualquier revista de deportes, al asistir a un juego de básquetbol o al ver por televisión un partido de fútbol. En los últimos 50 años, por medio de un marketing innovador, Nike ha convertido su omnipresente logotipo en uno de los símbolos de marca más conocidos del planeta.

Desde el principio, la naciente y audaz Nike revolucionó el marketing deportivo. Para construir la imagen de marca y su participación de mercado, la compañía rebasó por mucho a sus competidores en la cantidad de personajes famosos contratados para respaldar sus productos, de eventos promocionales llamativos y en sus costosos y desafiantes anuncios de "Just Do It". Mientras que los competidores destacaban su desempeño técnico, Nike establecía relaciones con sus clientes y generaba compromiso por parte de éstos. Más que calzado, ropa y equipo, Nike vendía un estilo de vida, una pasión genuina por los deportes, la actitud de *Just Do It* (*sólo hazlo*). Los clientes no solamente usaban sus zapatos, sino que los *experimentaban*. Tal como declaró la compañía en su sitio web: "Nike siempre ha sabido la verdad: los zapatos no importan tanto, sino a dónde te lleven".

Nike avanzó con paso firme durante sus primeros años e incursionó fuertemente en una docena de nuevos deportes, incluyendo el béisbol, golf, patineta, escalamiento de muros, ciclismo y excursionismo. Parecía que las cosas no podían ir mejor. Sin embargo, a finales de la década de 1990, se tambaleó y sus ventas cayeron. Conforme crecía, su inspiración creativa parecía ir decayendo mientras los compradores que buscaban una nueva imagen se fueron con las marcas de los competidores. En retrospectiva, tal vez el principal obstáculo de Nike fue su increíble éxito. Es probable que, conforme sus ventas aumentaban, el logotipo se haya vuelto demasiado común como para seguir resultando atractivo. En lugar de ser *anti*-institucional, Nike *era* la institución y su alguna vez cercana y candente relación con los clientes se enfrió. La empresa necesitaba reavivar el significado que tenía para sus consumidores.

Para cambiar la situación, Nike regresó a sus raíces: productos innovadores y un enfoque en las relaciones con el cliente. Decidió crear un nuevo tipo de relación con sus clientes, más profunda, personal y comprometida. Esta vez, en lugar de gastar más que sus competidores en anuncios en importantes medios de comunicación con el apoyo de celebridades que hablan *a* los clientes, Nike recurrió a las novedosas herramientas de marketing digital y de social media para interactuar *con* los clientes y crear así conexiones y una comunidad de marca. Según un analista de la industria, "la legendaria marca lanzó su enfoque de un único eslogan comenzando a escribir en un nuevo manual de estrategias de la era digital".

El éxito extraordinario de Nike es resultado de algo que va mucho más allá de fabricar buenos artículos deportivos. La estrategia de la emblemática compañía se basa en desarrollar compromiso y un sentido de comunidad entre la marca Nike y sus clientes.

Nike continúa invirtiendo grandes sumas en publicidad tradicional. Sin embargo, su gasto en televisión y medios impresos ha disminuido en un considerable 30 por ciento en tan sólo tres años, aun cuando su presupuesto de marketing global se ha incrementado de manera continua. Actualmente, los medios tradicionales representan el 20 por ciento del presupuesto de $1000 millones que la marca destina a actividades de promoción en Estados Unidos. En cambio, Nike gasta la mayor parte de su presupuesto de marketing en medios no tradicionales. Mediante herramientas digitales de redes sociales orientadas a la comunidad, está conformando comunidades de clientes que hablan de la marca no sólo con la compañía, sino también entre sí.

Nike ha dominado las redes sociales tanto en línea como fuera de línea. Ya sea que los clientes entren en contacto con Nike a través de anuncios, eventos en las tiendas Niketown, clubes locales de Nike o por medio de alguno de los muchos sitios de social media o web de la comunidad, cada vez más personas se vinculan con la marca Nike.

La compañía se ubica a la cabeza de su industria en el uso de las nuevas herramientas de redes sociales. En una clasificación de 42 compañías de ropa deportiva que efectuó recientemente la empresa de asesoría digital L2, Nike se coronó como el "máximo genio" del "cociente intelectual digital" por su innovador uso de los social media y de recursos digitales en línea y móviles. L2 también colocó a Nike en primer lugar dentro de las "tribus" creadoras de marca —es decir, grandes grupos de usuarios altamente comprometidos— con la ayuda de plataformas de social media como Facebook, Twitter, Instagram y Pinterest. Por ejemplo, la página principal de Nike en Facebook ha obtenido más de 16.4 millones de *likes*. La página Nike Soccer agrega otros 21.6 millones, en tanto que la página Nike Basketball ha conseguido 5.4 millones y Nike Running otros 1.8 millones. Pero más allá de las cifras, la presencia de Nike en los social media involucra a los clientes en un alto nivel y los alienta a hablar entre sí acerca de la marca.

Nike destaca en campañas que integran los nuevos medios con herramientas tradicionales para conformar comunidades de marca. Por ejemplo, su campaña "Find Your Greatness" para los Juegos Olímpicos de 2012 fue lanzada dos días antes de la ceremonia de inauguración, pero no con llamativos anuncios en los medios tradicionales, sino con un video difundido a través de YouTube, los sitios web de la compañía y otras plataformas digitales. El atractivo video presentaba a gente que entraba en contacto con el atleta que habitaba en su interior. Luego, el día de la ceremonia de inauguración, Nike lanzó por televisión sus anuncios de gran presupuesto, basados en el video, en 25 países. Sin embargo, en vez de tan sólo transmitir de manera aislada los anuncios, la campaña alentaba a los clientes a compartir sus sentimientos acerca de los mensajes "Find Your Greatness" por medio de Twitter y otros medios digitales utilizando el *hashtag* "#findgreatness". En tan sólo un mes, el video había sido visto más de cinco millones de veces en el canal de YouTube de Nike.

La empresa también ha constituido la comunidad de marca por medio de las revolucionarias tecnologías y aplicaciones móviles. Por ejemplo, sus aplicaciones Nike+ le han ayudado a convertirse en parte de la rutina diaria de acondicionamiento físico de millones de clientes alrededor del mundo. Tomemos el caso de la Nike+ FuelBand, un dispositivo ergonómico que se coloca alrededor de la muñeca. La FuelBand convierte cualquier movimiento físico imaginable en NikeFuel, la escala de medición de actividad universal ideada por Nike. De acuerdo con un reciente video de la empresa titulado "Counts", cualquier actividad física —ya sea correr, brincar, jugar béisbol, patinar, bailar, apilar vasos o perseguir pollos— cuenta para obtener puntos NikeFuel. "La vida es un deporte. Haz que cuente", concluye el video. Los atletas de todos los días pueden usar el sistema de medición NikeFuel para dar seguimiento a su desempeño personal y luego compartirlo y compararlo entre diferentes actividades deportivas y lugares geográficos con otros integrantes de la comunidad mundial de Nike. La aplicación móvil Nike+ FuelBand permite a los usuarios ver su progreso, obtener motivación adicional en el camino y permanecer en comunicación con sus amigos.

Nike ha logrado dominar las redes sociales, tanto en línea como fuera de línea, creando un profundo compromiso y una comunidad de marca entre sus clientes. Sus aplicaciones Nike+ y FuelBand la han convertido en parte importante de la rutina diaria de acondicionamiento físico de millones de clientes alrededor del mundo.

Stefano Dal Pozzolo/Contrasto/Redux

Nike+ ha conformado una enorme comunidad de marca a nivel global. Los datos ingresados en nikeplus.com se actualizan continuamente con cifras en miles de millones: 85 566 409 830 pasos, 50 841 842 647 calorías quemadas y 36 364 639 579 puntos NikeFuel ganados. El sitio da también seguimiento a los logros personales y a las metas diarias alcanzadas por los individuos que integran la comunidad Nike+. Hasta ahora, los millones de usuarios de Nike+ ubicados alrededor del mundo han registrado 1 118 434 247 millas recorridas, lo que equivale a 44 914 viajes alrededor del planeta o 4682 viajes de ida y vuelta a la Luna.

De esta forma, Nike ha creado una nueva hermandad y un sentimiento comunitario con los clientes y entre éstos. La estrategia de marketing de Nike ha dejado de basarse únicamente en anuncios espectaculares de gran presupuesto que presentan de manera fría y distante a celebridades que apoyan la marca. En vez de ello, la compañía se conecta directamente con los clientes, ya sea a través de clubes locales de corredores, de una banda que se coloca alrededor de la muñeca para monitorear el desempeño, un anuncio espectacular en la fachada de un edificio de 30 pisos que presenta frases de sus seguidores en Twitter o videos que presenta en Youtube y no en tiempo preferencial de televisión. Más que tan sólo ofrecer a los clientes algo que comprar, la marca Nike se ha convertido en parte de su vida.

Como resultado, Nike sigue siendo la compañía fabricante de ropa deportiva más grande del mundo, 26 por ciento más grande que su más cercana rival, Adidas. Durante los últimos siete años, incluso cuando la inestable economía dejó sin aliento a la mayoría de los competidores en el mercado de ropa y calzado deportivos, las ventas y los ingresos mundiales de Nike se incrementaron en casi 70 por ciento.

Igual que en las competencias deportivas, la marca más fuerte y mejor preparada tiene las mayores oportunidades de ganar. Junto con el profundo compromiso y las relaciones de los clientes con la marca viene una poderosa ventaja competitiva. Y Nike está, una vez más, muy cerca de sus clientes. Como afirma el director general de Nike, Mark Parker: "En el pasado, conectarse implicaba decir 'Aquí está el producto y aquí está la publicidad. Esperamos que les gusten'. Ahora, conectarse implica un diálogo".[1]

Descripción de objetivos

OBJETIVO 1

Explicar la planeación estratégica integral de la compañía y sus cuatro pasos.

Planeación estratégica integral de la empresa: definición de la función del marketing (pp. 40-45)

OBJETIVO 2

Analizar cómo se diseñan las carteras de negocios y cómo se elaboran las estrategias de crecimiento.

Diseño de la cartera de negocios (pp. 45-48)

OBJETIVO 3

Explicar la función del marketing en la planeación estratégica y la manera en que éste trabaja con sus socios para crear valor y entregarlo al cliente.

Planeación de marketing: sociedades para establecer relaciones con el cliente (pp. 48-50)

OBJETIVO 4

Describir los elementos de una estrategia y una mezcla de marketing centradas en el cliente y las fuerzas que influyen en ellas.

Estrategia de marketing y mezcla de marketing (pp. 50-55)

OBJETIVO 5

Listar las funciones de la dirección de marketing, incluyendo los elementos de un plan de marketing, y analizar la importancia de medir y administrar el rendimiento sobre la inversión de marketing.

Administración de las actividades de marketing (pp. 55-59)

Medición y administración del rendimiento sobre la inversión de marketing (pp. 59-60)

Comentario del autor | La planeación estratégica integral de la compañía guía la estrategia y la planeación de marketing. Igual que la estrategia de marketing, la estrategia general de la empresa también debe estar enfocada en el cliente.

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

Cada compañía debe encontrar el plan de juego más adecuado para sobrevivir y crecer a largo plazo considerando su situación específica, sus oportunidades, objetivos y recursos. Éste es el enfoque de la **planeación estratégica**, es decir, el proceso de desarrollar y mantener una concordancia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing.

Planeación estratégica
Proceso de crear y mantener una concordancia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing.

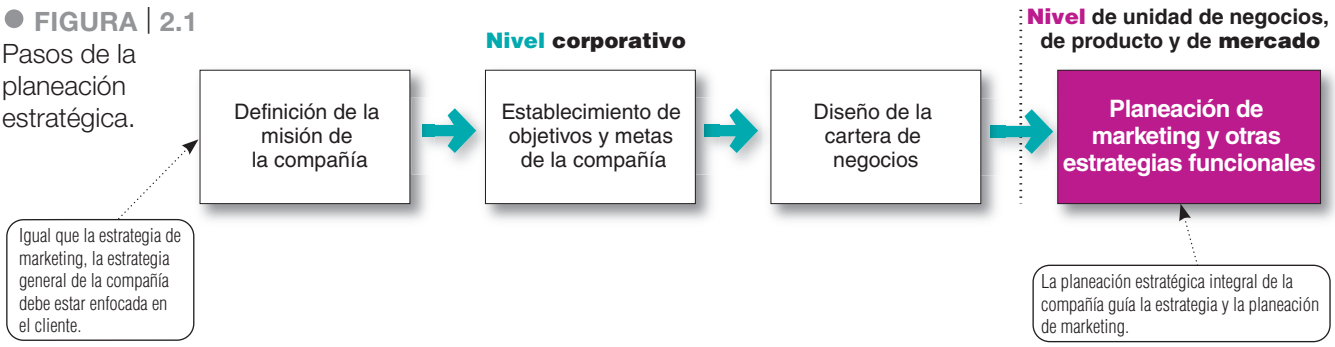
La planeación estratégica constituye la base para el resto de la planeación en la empresa. Las compañías suelen elaborar planes anuales, de largo alcance y estratégicos. Los planes anuales y de largo alcance conciernen a los negocios actuales de la compañía y a la forma de tenerlos en marcha. En cambio,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

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

Definición de una misión orientada al mercado

Una organización existe para lograr un objetivo, y tal propósito debe plantearse con claridad. La creación de una misión sólida inicia con las siguientes preguntas: ¿Cuál *es* nuestro negocio? ¿Quién es el cliente? ¿Qué valoran los consumidores? ¿Cuál *debería* ser nuestro negocio? Estas preguntas, en apariencia sencillas, son algunas de las más difíciles que la compañía deberá

● FIGURA | 2.1
Pasos de la planeación estratégica.



responder. Las empresas exitosas continuamente se las cuestionan y las responden de manera cuidadosa e integral.

Declaración de misión
Planteamiento del propósito de la organización, es decir, lo que ésta desea lograr en el entorno más amplio.

Muchas organizaciones elaboran declaraciones formales sobre la misión para responder a esas preguntas. Una **declaración de misión** es el planteamiento del propósito de la organización, es decir, lo que ésta desea lograr en el entorno más amplio. Una declaración de misión clara funciona como la "mano invisible" que guía al personal de la organización.

Algunas compañías definen su misión desde una perspectiva limitada, en términos del producto o de la tecnología ("Nosotros fabricamos y vendemos muebles" o "Somos una empresa de procesamiento químico"). No obstante, las declaraciones de misión deben estar *orientadas al mercado* y definirse en términos de la satisfacción de las necesidades de los clientes. Con el tiempo, los productos y las tecnologías se vuelven obsoletos; sin embargo, las necesidades básicas del mercado podrían durar para siempre. Por ejemplo, IBM no se define a sí misma como una compañía de computación que fabrica hardware y software, sino como una empresa que desea brindar soluciones tecnológicas de información y datos que ayuden a los clientes a "construir un planeta más inteligente" (vea Marketing real 2.1). Asimismo, el sitio Pinterest no se define tan sólo como un lugar en línea para publicar fotografías, ya que su misión consiste en proporcionar a las personas una plataforma de social media que les sirva para coleccionar, organizar y compartir cosas que aman. Y la misión del restaurante Chipotle no es vender burritos; en vez de ello, promete "Food with Integrity", destacando su compromiso con el bienestar inmediato y a largo plazo de los clientes y el ambiente. Para respaldar su misión, Chipotle ofrece únicamente los mejores ingredientes naturales, sustentables y locales. La ● **tabla 2.1** ofrece algunos ejemplos de definiciones de negocios orientadas al producto y al mercado.[2]

● Tabla 2.1 | Definiciones de negocios orientadas al producto y al mercado.

Compañía	Definición orientada al producto	Definición orientada al mercado
Chipotle	Vendemos burritos y otros platillos mexicanos.	Ofrecemos a los clientes "Food With Integrity" servida con un compromiso hacia el bienestar de los clientes y del ambiente a largo plazo.
Facebook	Somos una red social en línea.	Conectamos a la gente alrededor del mundo y la ayudamos a compartir momentos importantes en su vida.
Home Depot	Vendemos herramientas y artículos para reparar y mejorar los hogares.	Facultamos a los consumidores para que tengan el hogar de sus sueños.
IBM	Fabricamos hardware y software para computadoras.	Brindamos soluciones de tecnología que ayuden a los clientes a "construir un planeta más inteligente".
NASA	Exploramos el espacio exterior.	Llegamos a nuevas alturas y revelamos lo desconocido, de manera que lo que hacemos y aprendemos beneficiará a la humanidad.
Revlon	Fabricamos cosméticos.	Vendemos un estilo de vida y una expresión personal; éxito y estatus; recuerdos; esperanzas y sueños.
Ritz-Carlton Hotels & Resorts	Rentamos habitaciones.	Creamos la experiencia Ritz-Carlton, una estancia memorable que excede, por mucho, las altas expectativas de nuestros huéspedes.
Walmart	Manejamos tiendas de descuento.	Ofrecemos precios bajos todos los días y damos a la gente común la oportunidad de comprar las mismas cosas que la gente rica. "Save Money. Live Better".

Marketing real 2.1

La misión de IBM orientada al cliente: Construir un planeta más inteligente

En un reciente anuncio de IBM transmitido por televisión, una mujer que se encontraba en una bulliciosa calle de una gran ciudad en algún lugar del planeta decía: "Por todo el mundo, las ciudades están aprendiendo unas de otras". Mientras seguía escuchándose la narración, el anuncio mostraba cómo las soluciones compartidas ayudaron a Washington, D. C., a mejorar sus sistemas de alcantarillado con base en análisis que habían ayudado a Río de Janeiro a prepararse para enfrentar emergencias por inundaciones y que, también, permitieron que en Singapur el tránsito de vehículos fuera más eficiente. ¿Qué tienen en común estas actividades aparentemente inconexas en distintas ciudades del mundo? La mujer explicaba: "Con dos mil proyectos en marcha, IBM está ayudando a hacer más inteligentes a las ciudades. Soy una seguidora de IBM. Construyamos un planeta más inteligente, ciudad por ciudad".

Ésa es IBM en la actualidad: un proveedor completo de tecnologías y servicios de datos de la era digital. Sin embargo, no hace muchos años, IBM era conocida, sobre todo, por vender computadoras centrales, personales y otros complementos básicos de sistemas de cómputo. En ese entonces, si usted preguntaba a los altos directivos de "Big Blue" cuál era su misión, habrían respondido que "vender hardware y software de computadoras". IBM había dominado el mercado de computadoras durante décadas, logrando un sorprendente éxito. No obstante, hacia principios de la década de 1990, se encontraba demasiado centrada en sus productos y había perdido la visión de las necesidades de sus clientes. Las ventas y las utilidades se desplomaron e IBM se estaba convirtiendo rápidamente en un "enorme dinosaurio azul".

Sin embargo, desde aquellos tristes días, IBM ha experimentado una notable transformación. El giro radical se inició cuando los altos directivos de la compañía se entrevistaron cara a cara con clientes importantes —a los que llamaban "clientes de abrazo de oso"— para enterarse de cuáles eran sus problemas y prioridades. Los directivos descubrieron que en la presente era digital, las compañías enfrentan un desconcertante despliegue de tecnologías de datos y de información. Los clientes actuales no sólo necesitan computadoras y software, sino también soluciones totales a embrollados problemas de datos e información. Tales soluciones con frecuencia implican una mezcla compleja e integrada de hardware, software, servicios y asesoría a través de redes sociales de colaboración en línea y móviles.

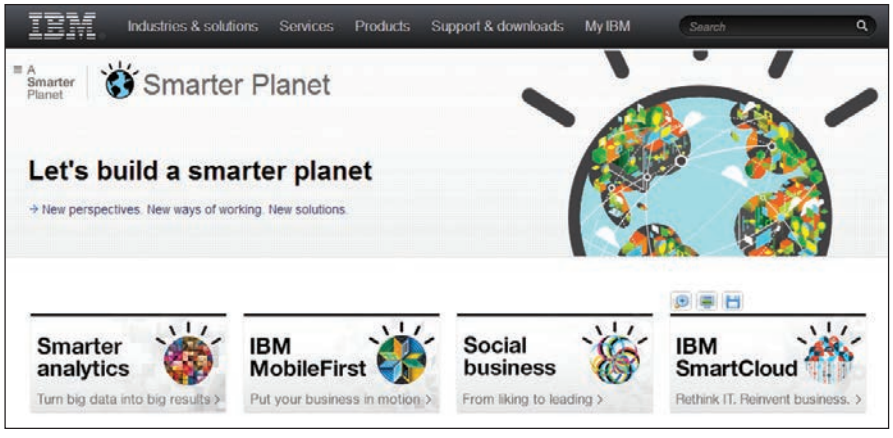
Este descubrimiento condujo a una redefinición fundamental del negocio de IBM. Ahora, si usted pide a los directivos de IBM que definan su misión, le dirán: "Entregamos *soluciones inteligentes* a los problemas de tecnología de datos y de información de nuestros clientes". De acuerdo con la nueva misión centrada en brindar soluciones a sus clientes, IBM dejó de hacer del área de hardware su foco de atención para incorporar una amplia gama de servicios integrados de asesoría en los campos de tecnología de la información (TI), software y negocios. Los clientes aún pueden adquirir computadoras centrales de IBM, pero es más probable que acudan a la compañía para buscar servicios, sistemas y asesoría. La IBM transformada trabaja ahora codo a codo con los clientes en actividades que van desde evaluar, planear, diseñar e implementar sistemas de análisis de datos y TI, hasta las actividades relacionadas con poner en marcha esos sistemas.

La misión centrada en el cliente de IBM se sintetiza en la campaña de marketing y posicionamiento de la compañía vigente durante cinco años: "Let's Build a Smarter Planet". La campaña presenta a IBM como una compañía que ayuda a los clientes a convertir la explosión actual de datos y tecnología en soluciones inteligentes que transformarán sus negocios y elevarán el cociente intelectual del mundo. "¿Qué es un planeta más inteligente?", pregunta la compañía; y responde: uno que utiliza datos en una forma "coordinada, inteligente e interconectada". Los servicios de IBM ahora incluyen un amplio espectro que va desde el análisis de datos hasta las tecnologías móviles, de negocios sociales y de computación en la nube.

Las soluciones inteligentes de IBM abarcan una amplia gama de industrias y procesos, como el comercio, las comunicaciones digitales, el cuidado de la salud, la educación y la sustentabilidad. Por ejemplo, uno de los anuncios basados en el tema de un *planeta más inteligente* describe cómo IBM ayuda a "dar seguimiento a los alimentos desde la granja hasta el tenedor", en un esfuerzo por reducir el 25 por ciento de las pérdidas de alimentos que se registran en el mundo y que se deben al desperdicio. En el otro extremo, algunos anuncios cuentan cómo los analistas de IBM ayudaron al Departamento de policía de la Ciudad de Nueva York a reducir el índice delictivo en 35 por ciento, además permitieron al estado de Nueva York ahorrar $889 millones al contribuir a identificar a evasores de impuestos.

A continuación se presentan unos cuantos ejemplos más que muestran cómo IBM ha aplicado su misión en favor de un planeta más inteligente con la finalidad de encontrar soluciones para su diversa base de clientes:

- El grupo MobilFirst de IBM ayudó a Air Canada a diseñar, implementar y administrar un sistema de información para registro en la modalidad de autoservicio para los viajeros que la ayuda a monitorear con mayor eficiencia la forma en que sus clientes utilizan y evalúan sus servicios. Este sistema —una elaborada combinación de hardware, software y servicios de IBM— permite a los viajeros tener acceso cómodamente a una amplia gama de servicios de registro e información a través de internet, quioscos y dispositivos móviles. También provee a Air Canada los análisis necesarios para mejorar el diseño y los



La misión de IBM enfocada en el cliente la sintetiza su campaña de marketing y posicionamiento denominada "Let's Build a Smarter Planet".

Reimpreso por cortesía de International Business Machines Corporation, © International Business Machines Corporation.

costos del sistema, así como el valor que representa para el cliente.

- El grupo SmartCloud de IBM ayudó a Russell's Convenience —una cadena de 25 tiendas de conveniencia localizada en la región occidental de Estados Unidos— a establecer un sistema por medio del cual los empleados pueden colaborar con el personal de las otras sucursales y con los proveedores, para mejorar el servicio a los clientes. Antes de trabajar con IBM, la administración de Russell dependía de llamadas telefónicas, correos electrónicos y viajes esporádicos para dar seguimiento a los planes y asuntos relacionados con los negocios diarios; muchas de esas tareas se les escapaban entre las "fisuras" del antiguo sistema. Ahora, gracias a los servicios de interconexión de SmartCloud de IBM, empleados y proveedores seleccionados tienen acceso instantáneo a la red social basada en la nube y a herramientas de colaboración. En vez de buscar entre mensajes de correo electrónico o de hacer múltiples llamadas telefónicas, ahora los empleados pueden interactuar en línea de manera sistemática y en tiempo real. "IBM está ayudando a [nuestras] tiendas a operar como un solo negocio, uno que está conectado, informado y es cohesivo", afirma el presidente de la compañía.
- Vestas Wind Systems, la compañía generadora de energía eólica más grande del mundo, necesitaba encontrar lugares adecuados para instalar sus turbinas impulsadas por el viento que optimizaran la producción de energía y maximizaran el rendimiento sobre la inversión. Los grupos Smart Analytics de IBM encontraron la solución en su software BigInsights y en la supercomputadora "Firestorm" (con capacidad para efectuar 150 billones de cálculos por segundo). El sistema IBM señala con gran precisión las mejores ubicaciones para las turbinas mediante el análisis de enormes cúmulos de datos, como reportes del clima, fases de mareas, datos geoespaciales y de sensores, imágenes satelitales, mapas de deforestación e investigaciones tendientes a modelar el clima. Esos análisis solían tardar semanas, pero gracias a la solución inteligente de IBM ahora pueden realizarse en menos de una hora. Una vez que una turbina se encuentra en operación, los ingenieros de Vestas utilizan el sistema de análisis para predecir su desempeño, examinar cómo reacciona cada una de las aspas ante cambios en el clima y determinar el mejor momento para programar los servicios de mantenimiento.

De esta forma, puede decirse que IBM ya no vende computadoras. De acuerdo con su misión más amplia, orientada hacia el cliente, la IBM actual provee servicios innovadores de análisis de datos para brindar soluciones que hacen que los clientes y el mundo funcionen más inteligentemente. De hecho, más del 90 por ciento de las utilidades de IBM provienen ahora de las soluciones que brinda en materia de software, servicios, financiamiento y asesoría de negocios.

Ya sea que se trate de operaciones de negocios, administración de ciudades, cuidado de la salud o cualquier otra área de actividad, lo que resulta más inteligente para los clientes de IBM también lo es para la compañía. En los cinco años de vigencia de la campaña "Building a Smarter Planet", el precio de las acciones de IBM se ha disparado de $70 por unidad a $200. Al definirse en términos de las necesidades del cliente que resuelve, y no en términos de los productos que vende, IBM ha dejado de ser un gran dinosaurio azul para adentrarse en el azul horizonte del planeta más inteligente del mañana.

Fuentes: Con base en información y ejemplos de Ashlee Vance, "IBM on a Mission to Save the Planet", *Bloomberg Businessweek*, 15 de marzo de 2012, pp. 51-52; Natalie Zmuda, "How Purpose Affects the Bottom Line", *Advertising Age*, 8 de octubre de 2012, http://adage.com/article/print/237597/; "Vestas Wind Systems Turns to IBM Big Data Analytics for Smarter Wind Energy", 24 de octubre de 2011, www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/35737.wss; "Russell's convenience Chooses IBM for Cloud Collaboration", *CSPnet.com*, 16 de agosto de 2011, www.cspnet.com/news/technology/articles/russells-convenience-chooses-ibm-cloud-collaboration; "Air Canada: On a Never-Ending Push to Make Life Simpler for the Customer", www.ibm.com/smarterplanet/us/en/leadership/aircanada/assets/pdf/AirCanada_Paper.pdf, consultado en septiembre de 2014; "IBM Smarter Cities: The Future City is a Smarter City", http://www.youtube.com/watch?v=3yVe1DL2qjs, consultado en septiembre de 2014; y "What Is a Smarter Planet?", www.ibm.com/smarterplanet/us/en/overview/ideas/index.html?re=sph, consultado en septiembre de 2104.

Las declaraciones de misión deben tener un significado y ser específicas, pero motivadoras. Con demasiada frecuencia, las declaraciones de misión se elaboran con propósitos de relaciones públicas y carecen de directrices específicas y funcionales. En vez de ello, deberían hacer hincapié en las fortalezas de la compañía y decir forzosamente cómo ésta pretende salir victoriosa en el mercado. Por ejemplo, la misión de Google no es mostrarse como el mejor motor de búsqueda del mundo, sino ofrecer a la gente una ventana a la información del mundo, donde quiera que ésta se encuentre.[3]

Por último, la misión de una compañía no debe plantearse como el logro de más ventas o mayores utilidades; las ganancias son tan sólo la recompensa por crear valor para los clientes. Más bien, la misión debería enfocarse en los clientes y en la experiencia que la compañía desea crear. Así, la misión de la cadena de restaurantes Las Alitas, en rápida expansión, no es sólo vender las mejores alitas de pollo obteniendo utilidades:

Misión centrada en los clientes: La misión de la cadena de restaurantes en rápida expansión Las Alitas consiste en generar bienestar en sus invitados a través de una experiencia original y sabrosa y como visión: "Ver a las Alitas volando por todo el mundo".

Shutterstock

> Lo que inició como un negocio pequeño y familiar se ha convertido en una exitosa franquicia mexicana con presencia en cinco estados del país y con miras en Estados Unidos y América Latina. Su nombre: Las Alitas; su secreto: la perseverancia y un servicio ameno que "te hace sentir como en casa". Todo comenzó hace 16 años en Monterrey, dentro de una pequeña cabaña de madera que hospedaba un singular negocio de alitas de pollo fritas y bañadas en salsas caseras. El comercio fue tomando forma y popularidad en la región. "Todo marchaba bien hasta que un incendio en una bodega cercana a la cabaña consumió todo el negocio", recuerda Mari Lolis Sahagún, jefe de Mercadotecnia y Publicidad Nacional de la firma. De las cenizas, y como un ave —aunque no Fénix—, Las Alitas resurgió como un restaurante mucho más grande y en forma que abrió paso a la creación de 33 sucursales en la República mexicana, y la transformación de una franquicia competitiva a nivel nacional. "El principal fuerte del negocio ha sido la atención personalizada con nuestros clientes y un servicio rápido, además de productos de calidad y con un sabor como si fuera hecho en casa", afirma Mari Lolis.
>
> Sólo en 2011 el negocio abrió cinco nuevas sucursales, entre ellas dos en el Distrito Federal (ahora Ciudad de México), destino considerado por la empresa como su mayor reto; y se acercan más aperturas en esa ciudad.

"A pesar de que estábamos consolidados en estados del norte (del país), queríamos llegar al Distrito Federal preparados para cualquier reto y plantarnos con firmeza", destaca Sahagún, quien adelanta que ahora tienen la mira puesta en el mercado estadounidense y también en América Latina. Las Alitas da trabajo directo a cerca de 1 000 personas. Gracias a la plataforma que maneja impulsa su crecimiento dentro de la compañía, pues cuenta con la Universidad de Las Alitas (ULA), en México, que avala sus conocimientos y los ayuda a escalar peldaños que pueden llevarlos hasta ocupar un lugar en la gerencia de la franquicia.

Uno de los puntos que la empresa ha utilizado para sacar mayor provecho es el uso de las redes sociales, donde genera dinámicas y se acerca a los clientes para conocer sus inquietudes, resolver algún problema e incluso recibir felicitaciones.

La empresa regiomontana Las Alitas es la franquicia más antigua en México de este tipo de alimentos; fue fundada en 1995 y tres años después decidió incursionar en el mercado de franquicias. Hoy suma 60 sucursales en México y su expectativa es alcanzar 80 establecimientos en el país y "La marca quiere continuar con su expansión a otros países a partir de 2017, poniendo especial atención en el mercado de los Estados Unidos y de Centroamérica", comentó Marisol Thompson, enlace de Mercadotecnia de Las Alitas.

Filosofía y valores: su filosofía se basa en el trabajo en equipo para lograr los objetivos del negocio, "siempre disfrutando lo que hacemos y teniendo mente abierta para aportar creatividad e innovación a la marca".

"Se trabaja día con día con seis elementos que conforman el DNAlitas y nos impulsan a brindar lo mejor: 1. Orientación al invitado. 2. Orientación en los resultados. 3. Desarrollo de personas. 4. Trabajo en equipo. 5. Confianza. 6. Congruencia".

Misión: "Generar bienestar en nuestros invitados a través de una experiencia original y sabrosa". Visión: "Vemos a Las Alitas volando por todo el mundo".

Establecimiento de objetivos y metas de la empresa

La compañía necesita convertir su misión en objetivos específicos de apoyo para cada nivel administrativo. Cada gerente debe tener objetivos claros y ser responsable de alcanzarlos. Por ejemplo, la mayoría de los estadounidenses conocen la marca H. J. Heinz por su salsa *ketchup* (catsup) —se venden miles de millones de botellas cada año—. Sin embargo, Heinz posee una amplia gama de productos alimenticios con diversidad de marcas que van desde la propia Heinz hasta Ore-Ida y Classico, a las cuales considera en conjunto dentro de su misión, a saber: "Como el líder confiable en nutrición y bienestar, Heinz —originalmente Pure Food Company— está dedicada a la salud sustentable de la gente, el planeta y nuestra compañía". La visión de la compañía es "ser la mejor compañía de alimentos que contribuye a hacer de éste un mejor planeta" con base en los valores de calidad, innovación y de colocar en primer lugar al cliente.[4]

La visión general de Heinz es "ser la mejor compañía de alimentos que contribuye a hacer de éste un mejor planeta". Sus estrategias y programas de marketing deben apoyar esta visión.

H. J. Heinz Company

La amplitud de misión y visión conduce a una jerarquía de objetivos que incluyen objetivos tanto de negocios como de marketing. El objetivo general de Heinz es establecer relaciones redituables con el cliente desarrollando alimentos que sean "superiores en calidad, sabor, nutrición y conveniencia", lo que concuerda con su misión en términos de nutrición y bienestar. Para ello, realiza cuantiosas inversiones en investigación. Sin embargo, las investigaciones son costosas y deben financiarse con las utilidades, de manera que elevar las utilidades se convierte en otro objetivo importante para Heinz. Es posible elevar las utilidades aumentando las ventas o reduciendo costos. Las ventas se incrementan mejorando la participación de la compañía en los mercados nacional e internacional. Es así como tales metas se convierten en los objetivos de marketing actuales de la compañía.

Las estrategias y los programas de marketing tienen que diseñarse para respaldar esos objetivos de marketing. Con el propósito de aumentar su participación de mercado, Heinz podría aumentar sus líneas de productos, mejorar la disponibilidad y promoción de sus productos en los mercados existentes e incursionar en nuevos mercados. Por ejemplo, recientemente, agregó a su línea de productos Ore-Ida sus papas "Grillers", que están listas para cocinarse en las parrillas colocadas en exteriores, con la finalidad de mantener alta la demanda de sus papas durante la temporada de verano. Además, adquirió el 80 por ciento de las acciones en Quero, una marca brasileña de salsas de tomate, ketchup, condimentos y vegetales. Se espera que gracias a esa operación se dupliquen las ventas de Heinz en América Latina en el presente año y Quero sirva como plataforma para vender Heinz en Brasil.

Éstas son sus estrategias de marketing generales. Cada una se debe definir después con mayor detalle. Por ejemplo, aumentar promoción del producto quizá requiera de más publicidad y actividades de relaciones

públicas; de ser así, será necesario explicar con detalle ambos requisitos. De esta manera, la misión de la empresa se traduce en un conjunto de objetivos para el periodo en curso.

Diseño de la cartera de negocios

Cartera de negocios
Conjunto de negocios y productos que conforman la empresa.

Guiada por la declaración de misión y por los objetivos de la compañía, la gerencia debe ahora planear su cartera de negocios, es decir, el conjunto de negocios y productos que conforman la empresa. La mejor **cartera de negocios** es aquella que más se ajusta a las fortalezas y debilidades de la organización frente a las oportunidades del entorno.

La mayoría de las grandes empresas tiene una compleja cartera de negocios y marcas. La planeación estratégica y de marketing para tales carteras de negocios suele ser una tarea agotadora, pero crucial. Por ejemplo, General Electric (GE) es un conglomerado gigante de $146 000 millones que opera en docenas de mercados de consumo y de negocios con una amplia cartera de productos que "mueven, impulsan, construyen y curan el mundo". La mayoría de los consumidores conocen a GE por sus productos electrodomésticos y de iluminación, que son parte de la unidad de negocios de GE llamada Soluciones para hogares y negocios. Pero eso es sólo el inicio para GE. Otras unidades de la empresa —como GE Transportación, GE Aviación, GE Administración de energía, GE Energía y agua, GE Gas y petróleo, GE Cuidado de la salud, entre otras— ofrecen productos y servicios tan variados como motores para aviones, locomotoras eléctricas y diesel, turbinas de viento, soluciones de perforación, sistemas aeroespaciales y equipo médico para obtener imágenes con fines de diagnóstico. GE Capital, que da cuenta de la tercera parte de las ganancias totales de la empresa, ofrece un respiro de productos y servicios financieros para negocios y consumidores. Administrar con éxito una amplia cartera como ésta requiere de una gran destreza administrativa y, como sugiere el eslogan corporativo de GE establecido desde hace mucho tiempo, una gran dosis de "imaginación en el trabajo".[5]

La planeación de la cartera de negocios sigue dos pasos. Primero, la compañía debe analizar su cartera de negocios *actual* y decidir cuáles negocios deberían recibir mayor, menor o ninguna inversión. En segundo lugar, tiene que configurar la cartera *futura* desarrollando estrategias de crecimiento y de reducción.

Análisis de la cartera de negocios actual

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

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

El primer paso de la gerencia consiste en identificar los negocios importantes que tiene la compañía, denominados *unidades estratégicas de negocios* (UEN), y que pueden ser una división de la compañía, una línea de productos dentro de una división y, en ocasiones, un solo producto o una marca. Luego, la compañía evalúa el atractivo de sus diferentes UEN y decide cuánto apoyo merecería cada una. Al diseñar una cartera de negocios, lo más adecuado es añadir y apoyar productos y negocios que coincidan bastante con la filosofía y las capacidades fundamentales de la empresa.

Matriz de participación de crecimiento
Método de planeación de cartera que evalúa las unidades estratégicas de negocios (UEN) de una empresa en términos de su tasa de crecimiento de mercado y de su participación relativa en el mercado.

El propósito de la planeación estratégica es encontrar formas para que la compañía utilice mejor sus fortalezas con la finalidad de aprovechar oportunidades atractivas en el entorno. Así, la mayoría de los métodos estándar de análisis de cartera evalúan las UEN en dos dimensiones importantes: el atractivo del mercado o de la industria de las UEN y la fortaleza de la posición de las UEN en ese mercado o industria. El método más conocido de planeación de cartera fue desarrollado por el Boston Consulting Group, una empresa líder en consultoría.[6]

Método del Boston Consulting Group. Con base en el método clásico del Boston Consulting Group (BCG), una empresa clasifica todas sus UEN de acuerdo con la **matriz de participación de crecimiento** que se muestra en la **figura 2.2**. En el eje vertical, la tasa de *crecimiento del mercado* ofrece una medida del atractivo del mercado. En el eje horizontal, la *participación relativa*

FIGURA | 2.2
Matriz de participación de crecimiento de BCG.

Según el método clásico de planeación de la cartera del BCG, la compañía invierte fondos provenientes de productos y negocios maduros y exitosos (vacas generadoras de dinero) para apoyar a productos y negocios prometedores en mercados de alto crecimiento (estrellas y signos de interrogación) con la esperanza de convertirlos en vacas generadoras de dinero en el futuro.

La compañía debe determinar cuánto invertirá en cada producto o negocio (UEN). Al analizar sus UEN, debe decidir cuál construirá, mantendrá, cosechará o eliminará.

en el mercado sirve como medida de la fortaleza de la compañía en el mercado. La matriz de participación de crecimiento define cuatro tipos de UEN:

1. *Estrellas.* Negocios o productos de gran participación y crecimiento. A menudo necesitan fuertes inversiones para financiar su acelerado crecimiento. Con el tiempo, su crecimiento disminuye y se convierten en vacas generadoras de dinero.
2. *Vacas generadoras de dinero.* Negocios o productos de alta participación y bajo crecimiento. Estas UEN establecidas y exitosas necesitan menos inversión para mantener su participación en el mercado. De esta forma, producen gran cantidad de recursos monetarios que la compañía utiliza para pagar sus cuentas y apoyar otras UEN que requieran inversión.
3. *Signos de interrogación.* Unidades de negocios de baja participación en mercados de alto crecimiento. Necesitan una gran cantidad de efectivo para mantener su participación, ya no se diga para incrementarla. La gerencia debe pensar mucho sobre cuáles signos de interrogación debería intentar convertir en estrellas y cuáles debería cancelar.
4. *Perros.* Negocios y productos de bajo crecimiento y baja participación. Podrían generar recursos económicos suficientes para mantenerse a sí mismos, pero no prometen ser fuentes significativas de dinero.

Los diez círculos de la matriz de participación de crecimiento representan 10 UEN actuales de una compañía. La compañía tiene dos estrellas, dos vacas generadoras de dinero, tres signos de interrogación y tres perros. El área de los círculos es proporcional a las ventas de la UEN. Esta compañía se encuentra en una situación aceptable, aunque no en buena forma. Quiere invertir en los signos de interrogación más prometedores para convertirlos en estrellas y mantener las estrellas hasta que se conviertan en vacas generadoras de dinero conforme sus mercados maduren. Por fortuna, cuenta con dos vacas generadoras de dinero de buen tamaño. Los ingresos provenientes de éstas ayudarán a financiar los signos de interrogación, las estrellas y los perros de la compañía. La empresa tiene que actuar con decisión por lo que respecta a sus perros y a sus signos de interrogación.

Una vez que clasificó sus UEN, la compañía debe determinar la función que cada una tendrá en el futuro. Puede perseguir una de cuatro estrategias para cada UEN: invertir más en la unidad de negocios para *construir* su participación; invertir sólo lo suficiente para *mantener* la participación de la UEN al nivel actual; *cosechar* la UEN, recibiendo su flujo de efectivo a corto plazo sin importar el efecto que tenga a largo plazo, o bien, podría *deshacerse* de la UEN vendiéndola o cancelándola y utilizar los recursos en otro lado.

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

Problemas con los métodos de matriz. El método del Boston Consulting Group y otros métodos formales revolucionaron la planeación estratégica. Sin embargo, estos enfoques centralizados tienen sus limitaciones: podrían ser complejos, requerir de mucho tiempo y necesitar una aplicación costosa. Podría resultar difícil para la gerencia definir las UEN y evaluar la participación y el crecimiento del mercado. Además, tales métodos se enfocan en clasificar negocios actuales y dan poca asesoría para planeaciones futuras.

Administración de la cartera de negocios: La mayoría de las personas piensan en Disney como un conjunto de parques temáticos y entretenimiento para toda la familia. Sin embargo, durante las dos últimas décadas se ha convertido en un enorme conjunto de medios de comunicación y negocios de entretenimiento que requieren una gran dosis de la famosa "Disney Magic" para su administración.

Martin Beddall/Alamy

A causa de ese tipo de problemas, muchas compañías cambiaron los métodos de matriz formales por métodos más individualizados que se ajustan mejor a sus situaciones específicas. Además, a diferencia de los primeros esfuerzos de planeación estratégica, que básicamente estaban en manos de gerentes de alto nivel en las oficinas centrales de la compañía, la planeación estratégica actual se ha descentralizado. Cada vez con mayor frecuencia, las compañías están dejando la responsabilidad de la planeación estratégica en las manos de equipos multifuncionales de gerentes de división que están cerca de sus mercados.

Por ejemplo, considere a The Walt Disney Company. La mayoría de las personas piensan en Disney como parques temáticos y entretenimiento para toda la familia. Sin embargo, a mediados de la década de 1980, Disney organizó un poderoso grupo de planeación estratégica centralizado para guiar su dirección y crecimiento. Durante las siguientes dos décadas, el grupo convirtió a The Walt Disney Company en un enorme y diverso conjunto de medios de comunicación y negocios de entretenimiento. La extensa compañía creció para incluir todo tipo de servicios, desde *resorts* temáticos y estudios de filmación (Walt Disney Pictures, Touchstone Pictures, Pixar Animation y Marvel Studios) hasta cadenas de medios de comunicación (ABC Television más ESPN,

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

Disney Channel, partes de A&E y el History Channel y otra media docena), productos de consumo (ropa, juguetes y juegos interactivos) y una línea de cruceros.

La recién transformada compañía fue difícil de administrar y mostró un desempeño poco constante. Para mejorar su desempeño, Disney desarticuló la unidad de planeación estratégica centralizada, descentralizó sus funciones y las asignó a gerentes de división. Como resultado, Disney recuperó su lugar en la cima de los conglomerados de medios del mundo. Incluso durante el reciente periodo económico difícil, la excelente administración estratégica de su amplia mezcla de negocios ayudó a que tuviera mejores resultados que las empresas de medios rivales.[7]

Desarrollo de estrategias de crecimiento y de reducción

Además de evaluar los negocios actuales, el diseño de la cartera de negocios implica encontrar negocios y productos que la compañía debería tomar en cuenta para el futuro. Las organizaciones necesitan crecer si desean competir de manera más eficaz, satisfacer a sus inversionistas y atraer a los grandes talentos. Al mismo tiempo, una empresa debe tener cuidado de no convertir el crecimiento mismo en un objetivo. El objetivo de la compañía debe ser el de administrar un "crecimiento rentable".

El marketing tiene la principal responsabilidad de lograr un crecimiento rentable para la compañía. El marketing tiene que identificar, evaluar y elegir las oportunidades de mercado, así como elaborar estrategias para aprovechar esas oportunidades. Una herramienta útil para identificar oportunidades de crecimiento es la **matriz de expansión de productos y mercados** que se muestra en la **figura 2.3**.[8] Aquí la aplicamos a Starbucks:[9]

Estrategias para el crecimiento: Para mantener su increíble crecimiento, Starbucks ha elaborado una estrategia de crecimiento ambiciosa sobre varios puntos de apoyo.

© STEFAN WERMUTH/Reuters/Corbis

En tan sólo tres décadas, Starbucks ha crecido a un ritmo sorprendente: dejó de ser una pequeña cafetería ubicada en Seattle para convertirse en una poderosa empresa de más de $14 900 millones con más de 20 mil tiendas minoristas en más de 64 países. Tan sólo en Estados Unidos, Starbucks atiende a más de 70 millones de consumidores de café express cada semana. Starbucks ofrece a los clientes lo que denomina un "tercer lugar", es decir, un lugar distinto del hogar y el centro de trabajo. El crecimiento es el motor que mantiene despierto a Starbucks. Sin embargo, en los últimos años, el notable éxito de la compañía ha motivado la aparición de un cúmulo de imitadores que van desde competidores directos como Caribou Coffee hasta vendedores de comida rápida como McDonald's McCafe. Ahora, parece que todos los restaurantes sirven su propio café de calidad suprema. Para mantener su increíble crecimiento en un mercado de café cada vez más grande, Starbucks debe elaborar una estrategia de crecimiento ambiciosa sobre varios puntos de apoyo.

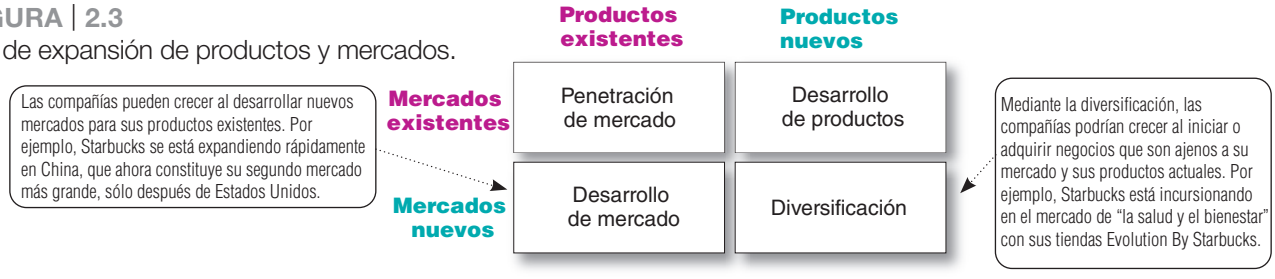
En primer término, la administración de Starbucks debe considerar si la compañía es capaz de lograr una mayor **penetración de mercado**, es decir, si está en condiciones de realizar más ventas a los clientes actuales sin modificar sus productos originales. Podría abrir nuevos establecimientos en las áreas de mercado actuales para facilitar que los clientes acudan. De hecho, Starbucks planea abrir tres mil nuevas tiendas en Estados Unidos en los próximos cinco años. Las mejoras en publicidad, precios, servicio, selección del menú o el diseño de los establecimientos podrían alentar a los clientes a acudir más seguido, permanecer por más tiempo o comprar más durante cada visita. Por ejemplo, Starbucks está remodelando muchas de sus tiendas para darles más el aspecto propio de la comunidad donde se ubican. La cadena también está aumentando su oferta de alimentos y bebidas, como nuevas sodas Starbucks de preparación casera y pastelillos con la marca La Boulange que adquirió recientemente. Y para impulsar el negocio durante las horas posteriores al horario del desayuno, el cual genera la mayor parte de los ingresos de la compañía, Starbucks ha agregado un menú vespertino en cada vez un mayor número de sus establecimientos que incluye vino, cerveza y tapas; entre esos platillos destacan los "macarrones con queso y aceite de trufas" y "dátiles envueltos en tocino con glaseado balsámico".

Penetración de mercado
Crecimiento de una compañía basado en aumentar las ventas de los productos actuales, en los segmentos de mercado actuales, sin modificar el producto.

Desarrollo de mercado
Crecimiento de una compañía mediante la identificación y el desarrollo de nuevos segmentos de mercado para sus productos actuales.

En segundo lugar, Starbucks podría considerar posibilidades para el **desarrollo de mercado**, es decir, identificar y desarrollar nuevos mercados para sus productos actuales. Por ejemplo, los gerentes podrían revisar nuevos mercados demográficos. Tal vez podría alentarse a nuevos grupos —como los adultos mayores— a que acudan a las cafeterías Starbucks por primera vez o a

FIGURA | 2.3
Matriz de expansión de productos y mercados.



que compren más. Los gerentes también podrían buscar nuevos mercados geográficos. Actualmente, Starbucks se está expandiendo con rapidez en mercados fuera de Estados Unidos, especialmente en Asia. La compañía opera más de mil establecimientos en China, ahora su segundo mercado más grande después de Estados Unidos, y está penetrando rápidamente en India.

Desarrollo de productos
Crecimiento de la empresa que consiste en ofrecer productos nuevos o modificados al segmento actual de mercado.

En tercer lugar, Starbucks podría considerar el **desarrollo de productos** al ofrecer productos nuevos o modificados a los mercados actuales. Por ejemplo, para captar una parte del mercado de porciones individuales de café que asciende a $2000 millones, desarrolló su café instantáneo Via y vende sus cafés y tés Tazo en paquetes K-Cup compatibles con las cafeteras domésticas Keurig. Starbucks introdujo recientemente un café con tostado ligero, llamado Blonde, desarrollado para satisfacer los gustos del 40 por ciento de los consumidores estadounidenses de café, quienes prefieren tostados más ligeros. Starbucks también está avanzando con determinación en nuevas categorías de productos. Por ejemplo, recientemente incursionó en el mercado de las bebidas energéticas, el cual asciende a $8000 millones, con sus Refreshers, una bebida que combina jugo de frutas con extracto de café verde.

Diversificación
Crecimiento de una empresa que se basa en iniciar o adquirir negocios ajenos a los mercados y productos actuales de la empresa.

Por último, Starbucks podría considerar la **diversificación**, lo que implica iniciar o comprar negocios ajenos a sus mercados y productos actuales. Por ejemplo, la compañía adquirió Evolution Fresh, un proveedor de moda de jugos frescos recién elaborados y de calidad suprema. Starbucks intenta utilizar Evolution como su puerta de entrada a la categoría de "la salud y el bienestar", incluyendo tiendas independientes llamadas Evolution By Starbucks. La compañía también adquirió recientemente Teavana, el emporio de té. Al reconocer que el té es la segunda bebida de mayor consumo después del agua, Starbucks planea abrir mil tiendas Teavana Fine Teas + Tea Bar en los próximos 10 años.

Las compañías deben desarrollar estrategias no sólo para hacer crecer su cartera de negocios, sino también para *reducirla*. Existen muchas razones por las que una empresa querría abandonar productos o mercados; quizá creció con demasiada rapidez o entró en áreas en las que no tiene experiencia. El entorno del mercado podría cambiar, provocando que algunos productos o mercados sean menos redituables. Por ejemplo, en épocas de dificultades económicas, muchas empresas eliminan productos y mercados débiles y poco redituables para concentrar sus más limitados recursos en los más fuertes. Por último, algunos productos o unidades de negocios simplemente envejecen y mueren.

Cuando una empresa encuentra marcas o negocios que no son rentables o ya no se ajustan a su estrategia general, debe podarlos, cosecharlos o eliminarlos. Por ejemplo, en los últimos años, P&G vendió todas sus marcas grandes de alimentos —como Crisco, Folgers, Jif, Sunny Delight y Pringles— con la finalidad de concentrarse en productos para el cuidado y la limpieza del hogar y en productos de belleza. Y en años recientes, GM eliminó de su cartera de negocios varias marcas de bajo desempeño, como Oldsmobile, Pontiac, Saturn, Hummer y Saab. Los negocios débiles, en general, requieren de una cantidad desproporcionada de atención administrativa. Los gerentes deberían concentrarse en las oportunidades de crecimiento prometedoras y no malgastar energías intentando salvar a las moribundas.

Planeación de marketing: sociedades para establecer relaciones con el cliente

Comentario del autor | El marketing, por sí solo, no puede crear valor superior para el cliente. Dentro del plan estratégico integral de la compañía, los especialistas en marketing deben trabajar en forma cercana con otros departamentos para formar una cadena de valor interna eficaz en la compañía y con otras empresas incluidas en el sistema de marketing para crear una red de entrega de valor externa que atienda a los clientes de manera conjunta.

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

El marketing tiene una función clave en la planeación estratégica de la compañía por varias razones. Primero, el marketing provee una *filosofía* —el concepto de marketing— que marca el rumbo y sugiere que la estrategia de la compañía debería girar en torno del establecimiento de relaciones redituables con grupos importantes de consumidores. En segundo lugar, el marketing ofrece *información* a los encargados de elaborar la planeación estratégica, ya que les ayuda a identificar oportunidades de mercado atractivas y a evaluar el potencial de la empresa para obtener beneficios a partir de dichas oportunidades. Finalmente, dentro de las unidades individuales de negocios, el marketing diseña *estrategias* para alcanzar los objetivos de la unidad. Una vez que se establecen los objetivos de la unidad, la tarea del marketing consiste en ayudar a lograrlos en forma redituable.

El compromiso del cliente y el valor que se le entrega constituyen el ingrediente clave en la fórmula que los especialistas en marketing desarrollan para lograr el éxito. Sin embargo, como señalamos en el capítulo 1, aunque el marketing desempeña un papel fundamental, por sí solo no podría generar compromiso por parte de los clientes ni generar un valor superior para ellos. Sólo puede fungir como un socio al atraer e involucrar a los clientes y al hacerlos crecer como conjunto. Además de *administrar las relaciones con el cliente*, los especialistas en marketing también deben atender la *administración de las relaciones con los socios.* Deben trabajar de cerca con sus socios de otros departamentos de la compañía para formar una *cadena de valor* interna eficaz, que sirva al cliente. Además, deben asociarse de manera eficaz con otras organizaciones del sistema de marketing para formar una *red de transferencia de valor* que sea superior a nivel competitivo. Ahora estudiaremos con detalle los conceptos de cadena de valor y red de transferencia de valor de una compañía.

Sociedad con otros departamentos de la empresa

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

Cada departamento de la compañía se considera un eslabón en la **cadena de valor** interna de la empresa.[10] Es decir, cada departamento realiza actividades que crean valor al diseñar, producir, comercializar, entregar y sustentar los productos de la compañía. Su éxito no sólo depende de lo bien que cada departamento realice su trabajo, sino también de la forma en que se coordinen las actividades de los diversos departamentos.

Dentro de un mercado tan competitivo, existen compañías cuyo desafío es la creación de un servicio de atención al cliente de excelencia para luego ser contratadas por un tercero. En el caso de dirigirse a los distribuidores deben elaborar estrategias de ventas para compañías que optan por la compra de productos y servicios cuyo fin es satisfacer la atención al cliente con un Call Center dentro de las líneas de la propia empresa.

Por ejemplo, FEMSA es una empresa líder que participa en la industria de bebidas operando Coca-Cola FEMSA, el embotellador público más grande de productos Coca-Cola en el mundo, y tiene como objetivo la distribución de un servicio de atención, y en el sector cervecero es el segundo accionista más importante de Heineken, una de las cerveceras líderes en el mundo con presencia en más de 70 países. En comercio al detalle participa con FEMSA Comercio, que opera diferentes cadenas de formato pequeño, destacando OXXO, la más grande y de mayor crecimiento en América Latina. Todo esto apoyado por un área de Negocios estratégicos. Este gran corporativo cuenta con uno de los mejores servicios al cliente del país. El centro de atención telefónica Coca-Cola FEMSA es un servicio enfocado en atender las necesidades y deseos de sus clientes. "En Coca-Cola FEMSA continuamente estamos innovando para atender de manera eficiente y con altos estándares de excelencia a nuestros clientes y consumidores. Actualmente, nuestro Centro de contacto, el cual recibió la Renovación del Certificado de Calidad basado en la Norma de Excelencia en Centros de Contacto, que evalúa el Instituto Mexicano de Teleservicios, es un canal primordial para consolidar nuestra misión de apoyar a nuestros públicos a crear valor", dijo Ernesto Silva, director de Coca-Cola FEMSA, División México y Centroamérica. Este reconocimiento se le ha otorgado debido a que el Centro de contacto genera y desarrolla valor estratégico en el servicio a clientes, tales como manejo y donaciones a proyectos con responsabilidad social, desarrollo tecnológico y fomentando un ambiente abierto e incluyente entre sus trabajadores. Su descripción de empresa nos muestra exactamente por qué FEMSA es un perfecto ejemplo cuando se trata de empresas mexicanas cuyo enfoque se basa en la satisfacción del cliente más que en las ganancias. "El impulso de nuestra empresa está basado en una filosofía empresarial cuyo deseo principal es atraer y satisfacer la demanda de los consumidores, generando consistentemente valor económico para los accionistas, así como un mayor desarrollo social. En cada una de nuestras etapas históricas hemos partido de un principio fundamental: el respeto a la dignidad humana está por encima de cualquier consideración económica". Comentó el directivo.

La cadena de valor: "La empresa FEMSA reconoce la importancia de atender de manera eficiente y con altos estándares de excelencia a sus clientes y consumidores; apoyándose en su Centro de contacto", confirma Ernesto Silva, director de Coca-Cola FEMSA, División México y Centroamérica.
© Alamy

La cadena de valor de una compañía sólo es tan fuerte como su eslabón más débil. El éxito depende de lo bien que cada departamento realice su labor de agregar valor para el cliente y de la coordinación adecuada de las actividades de los diferentes departamentos. La empresa FEMSA reconoce la importancia de que todos en la organización comprendan las necesidades y aspiraciones de los clientes, y asume su compromiso dentro de la cadena de distribución.

Entonces, lo ideal sería que las distintas funciones de una empresa trabajen en armonía para generar valor para los consumidores. Sin embargo, en la práctica, las relaciones entre departamentos no están exentas de conflictos y malos entendidos. El departamento de marketing adopta el punto de vista del consumidor; pero cuando intenta lograr la satisfacción del cliente, quizá origine que otros departamentos, *desde su perspectiva,* realicen un trabajo deficiente. Las acciones del departamento de marketing podrían incrementar los costos de compra, alterar los cronogramas de producción, aumentar los inventarios y crear trastornos en el presupuesto. Así, los otros departamentos se resistirán a los esfuerzos del departamento de marketing.

Aun así, los especialistas en marketing deben encontrar formas para que todos los departamentos "piensen como el consumidor" y puedan desarrollar una cadena de valor que funcione sin problemas. Un experto en marketing lo explica de la siguiente manera: "Una verdadera orientación hacia el mercado significa que toda la compañía se concentre en crear valor para el cliente y que se vea a sí misma como un conjunto de procesos que definen, crean, comunican y entregan valor de manera redituable a sus clientes meta... Todos deben aplicar el marketing sin importar su función o departamento". Y otro experto afirma: "En la actualidad, involucrar a los clientes requiere el compromiso de toda la compañía. Ahora, todos somos especialistas en marketing".[11] De esta forma, sin importar si usted es contador, gerente de operaciones, analista

financiero, especialista en TI o gerente de recursos humanos, deberá comprender el marketing y su papel en la creación de valor para el cliente.

Sociedad con otros miembros del sistema de marketing

En su búsqueda por crear valor para el cliente, la empresa necesita ver más allá de su propia cadena de valor interna y observar las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y, en última instancia, de sus clientes. Considere a McDonald's. La gente no abarrota los McDonald's sólo porque le encantan las hamburguesas de esa cadena y por sus alimentos. En todo el mundo, el sistema sumamente preciso de McDonald's ofrece un alto estándar de CSLV (calidad, servicio, limpieza y valor). McDonald's sólo es eficaz en la medida en que se asocia exitosamente con sus franquiciatarios, proveedores y otros para crear de manera conjunta "el lugar y la forma de comer favoritos de nuestros clientes".

Red de transferencia de valor
Sistema conformado por la compañía, sus proveedores, sus distribuidores y, finalmente, sus clientes, quienes se asocian entre sí para mejorar el desempeño del sistema completo.

En la actualidad, más compañías se están asociando con otros miembros de la cadena de suministro (proveedores, distribuidores y, por último, los clientes) con la finalidad de mejorar el desempeño de la **red de transferencia de valor** para los clientes. La competencia ya no sólo tiene lugar entre competidores individuales, sino entre redes completas de transferencia de valor creadas por esos competidores. De ese modo, el desempeño de Ford frente a Toyota depende de la calidad de toda la red de transferencia de valor de Ford frente a la de Toyota. Incluso si Ford fabrica los mejores automóviles, podría perder en el mercado si la red de distribuidores de Toyota brinda a los clientes un servicio de ventas más satisfactorio.

Comentario del autor | Ahora que ya establecimos el contexto en términos de la estrategia integral de la compañía, es momento de analizar las estrategias y los programas de marketing centrados en el cliente.

Estrategia de marketing y mezcla de marketing

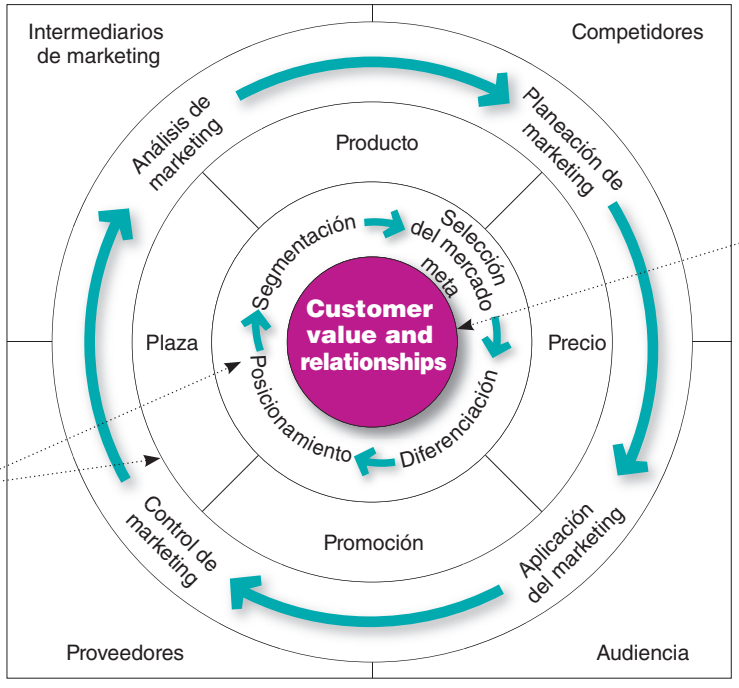
El plan estratégico define la misión y los objetivos generales de la compañía. La función de marketing se muestra en la **figura 2.4**, la cual sintetiza las principales actividades que se realizan en la administración de la estrategia y la mezcla de marketing centradas en el cliente.

Estrategia de marketing
Lógica de marketing con la cual una compañía espera crear valor para el cliente y establecer relaciones redituables con él.

Los consumidores están en el centro. La meta es crear valor para el cliente y establecer relaciones redituables con él. Luego viene la **estrategia de marketing**, es decir, la lógica de marketing con la cual la compañía espera crear ese valor para el cliente y conseguir tales relaciones redituables. La compañía decide a cuáles clientes atenderá (segmentación y selección del mercado meta) y cómo lo hará (diferenciación y posicionamiento). Identifica así el mercado total, luego lo divide en segmentos más pequeños para elegir los más prometedores y se concentra en servir y satisfacer a los clientes de esos segmentos.

Guiada por la estrategia de marketing, la compañía diseña una *mezcla de marketing* integrada y conformada por factores que controla: producto, precio, plaza y promoción (las cuatro *P* del marketing). Para encontrar la estrategia y la mezcla de marketing que resulten mejores, la compañía realiza el análisis, la planeación, la aplicación y el control de marketing. Por medio de esas actividades, la compañía observa y se adapta a los actores y las fuerzas del entorno del marketing. Ahora estudiaremos brevemente cada actividad. Luego, en capítulos posteriores, analizaremos cada una con mayor profundidad.

FIGURA | 2.4
Administración de las estrategias y de la mezcla de marketing.



En su esencia, el marketing se refiere a la creación de valor para los clientes y al establecimiento de relaciones redituables con ellos.

La estrategia de marketing incluye dos preguntas fundamentales: ¿a cuáles clientes atenderemos? (segmentación y selección de mercado meta) y ¿de qué manera crearemos valor para ellos? (diferenciación y posicionamiento). Luego, la compañía diseña un programa de marketing (las cuatro *P* del marketing) que entrega el valor deseado a los clientes meta.

Estrategia de marketing centrada en el cliente

Para tener éxito en el competitivo mercado actual, las organizaciones tienen que concentrarse en el cliente. Deben ganar clientes a los competidores para luego retenerlos y cultivarlos entregándoles un valor mayor. Sin embargo, antes de ser capaz de satisfacer a los clientes, una compañía debe entender primero tanto las necesidades como los deseos de éstos. Así, un marketing sólido requiere de un análisis cuidadoso de los clientes.

Las compañías saben que no pueden servir de manera redituable a todos los consumidores de un mercado específico; al menos no a todos en la misma forma. Hay muchas clases de consumidores con demasiados tipos diferentes de necesidades. La mayoría de las compañías están en posición de atender mejor a algunos segmentos que a otros. De esta manera, cada compañía debería dividir el mercado total, elegir los segmentos más promisorios y diseñar estrategias para, en forma redituable, servir a los segmentos seleccionados. Este proceso implica la *segmentación del mercado*, la *selección del mercado meta*, la *diferenciación* y el *posicionamiento.*

Segmentación del mercado

El mercado consta de muchos tipos diferentes de clientes, productos y necesidades. El especialista en marketing debe determinar qué segmentos le ofrecen las mejores oportunidades. Los consumidores podrían agruparse y atenderse de diversas formas con base en factores geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales. Al proceso de dividir un mercado en distintos grupos de compradores con diversas necesidades, características o conductas y quienes podrían requerir productos o programas de marketing específicos se le denomina **segmentación del mercado**.

Segmentación del mercado
División de un mercado en grupos diferentes de compradores con diversas necesidades, características o conductas y que podrían requerir productos o mezclas de marketing específicos.

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

Segmento de mercado
Grupo de consumidores que responden de modo similar a un conjunto específico de actividades de marketing.

Selección del mercado meta

Una vez que la compañía ha definido los segmentos de mercado, intentará ingresar a uno o varios de estos segmentos. La **selección del mercado meta** implica la evaluación del atractivo de cada segmento de mercado y la elección de uno o más segmentos para intentar ingresar a ellos. Una compañía debería enfocarse en los segmentos donde sea capaz de generar de manera redituable el mayor valor para el cliente y conservarlo con el paso del tiempo.

Selección del mercado meta
Proceso de evaluar el atractivo de cada segmento de mercado y elegir uno o más segmentos para intentar ingresar a ellos.

Una compañía con recursos limitados podría decidir atender a uno o a algunos segmentos o nichos de mercado especiales. Este tipo de empresas de nicho se especializan en atender a segmentos de clientes que la mayoría de los competidores pasan por alto o ignoran. Por ejemplo, Ferrari sólo vende 2200 automóviles de muy alto desempeño al año en Estados Unidos, pero a precios muy elevados, como su modelo Ferrari California que cuesta $198 000 o el F-12 Berlinetta de 740 caballos de potencia que tiene el increíble precio de $312 000. La mayoría de las empresas que se enfocan en este tipo de nichos no son tan extensas. La rentable línea aérea de bajo costo Allegiant Air evita la competencia directa con las grandes aerolíneas rivales al enfocarse en los mercados más pequeños y desatendidos y en los nuevos viajeros. Allegiant "se dirige hacia donde no están los demás". Y Red Bull domina tan bien su nicho de bebidas energéticas dentro de la industria de las bebidas que ni siquiera los competidores gigantes como Coca-Cola y PepsiCo logran resquebrajarlo (vea Marketing real 2.2).

De manera alternativa, una compañía podría decidir atender varios segmentos relacionados (tal vez segmentos con diferentes tipos de clientes pero con los mismos deseos básicos). Por ejemplo, Gap Inc. se dirige a distintos segmentos de edad, ingresos, gustos de ropa y de accesorios con seis diferentes marcas que vende en tiendas y en línea: Gap, Banana Republic, Old Navy, Piperlime, Athleta e INTERMIX. La marca de las tiendas Gap divide su segmento en nichos aún más pequeños; así surgieron Gap, GapKids, babyGap, GapMaternity y GapBody.[12] O tal vez una compañía de grandes dimensiones (por ejemplo, las automotrices Honda y Ford) decida ofrecer una gama completa de productos para atender a todos los segmentos del mercado.

La mayoría de las empresas ingresan en un nuevo mercado dando servicio a un solo segmento y, si tienen éxito, agregan otros. Por ejemplo, Nike inició con calzado innovador para corredores profesionales. Las grandes compañías, a la larga, buscan una cobertura completa de mercado. Ahora Nike fabrica y vende una amplia gama de productos deportivos casi para cualquier persona y cualquier deporte. Cuenta con productos diferentes diseñados para cubrir las necesidades especiales de cada segmento que atiende.

Posicionamiento
Determinación/Resolución/Acuerdo que se realiza para lograr que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta.

Marketing real 2.2

Red Bull: Esta empresa de nicho "le da alas"

No hay duda: Coca-Cola y PepsiCo dominan la industria global de bebidas. Cada una cuenta con marcas líderes en casi todas las categorías, desde suaves bebidas carbonatadas hasta bebidas enriquecidas a base de jugo, pasando por el agua embotellada. El año pasado Coca-Cola vendió más de $47 000 millones en bebidas en todo el mundo; PepsiCo se ubicó en segundo lugar con ventas por $32 000. Ambas compañías gastan cientos de millones de dólares anualmente en elaboradas campañas de marketing y publicidad y pocos competidores pueden igualar su capacidad de distribución. Entonces, ¿cómo es que una pequeña compañía que incursiona en el negocio de las bebidas es capaz de competir con esas poderosas empresas globales? He aquí la mejor respuesta: no compite, al menos no directamente. En vez de ello, encuentra un nicho de mercado único y se dirige hacia donde los "grandes perros" no van.

Eso es lo que hace Red Bull. Cuando esta empresa lanzó su bebida energética hace más de 25 años, pocos imaginaron que se podría convertir en el exitoso negocio de $6500 millones anuales que es actualmente. Red Bull ha tenido éxito evitando las batallas frontales con gigantes como Coca-Cola y Pepsi. En vez de ello, encontró un nuevo nicho, el de las bebidas energéticas, que los líderes del mercado habían ignorado. Después, impulsó ese nicho con un producto único, personalidad de marca y un enfoque de marketing.

En 1987 las bebidas energéticas simplemente no existían. Si usted quería algo que le diera energía rápidamente, las únicas opciones eran bebidas suaves con cafeína o una buena taza de café. El fundador de Red Bull, Dietrich Mateschitz, identificó una necesidad insatisfecha de los consumidores. Formuló una nueva bebida que incluyera una dosis considerable de cafeína junto con ingredientes poco conocidos como la taurina y la glucuronolactona. Sabía horrible, pero resultó el golpe perfecto al ser el único producto en ofrecer beneficios como energía física y claridad mental. Para hacer la nueva bebida aún más distintiva, Mateschitz le dio un nombre único (Red Bull) y la envasó en una delgada lata de 8.3 onzas en colores azul y plateado, con un logotipo en rojo y amarillo, que se vendía en $2 por unidad. Con esa anormal combinación, nació toda una nueva categoría de bebidas en la que Red Bull era el único jugador.

El peculiar producto Red Bull demandaba un posicionamiento de marca y una personalidad igualmente singulares, indicio de que no se trataba de una bebida ordinaria. El marketing inicial de Red Bull no decepcionó. El primer eslogan de la marca —y único hasta el momento—, "Red Bull Gives You Wings", comunicaba los beneficios energéticos del producto. Y algo más importante, hacía alusión a las fuerzas que motivaban al estrecho nicho de la marca: clientes que buscaban vivir la vida ubicados en el carril de alta velocidad en busca de adrenalina.

Para reforzar la promesa de la marca, "le da alas", y en concordancia con su raquítico estado financiero inicial, Red Bull evitó las costosas campañas de publicidad en los medios de comunicación, tan comunes en la industria de las bebidas en ese tiempo. En vez de ello, se basó en un marketing en medios locales y en eventos relacionados con deportes vigorosos. Prefirió patrocinar eventos de deportes extremos y a atletas que habían sido ignorados por los grandes competidores de la industria de las bebidas, pero que estaban en la cima de la popularidad entre los clientes meta de Red Bull. Así, patrocinó competencias de patineta y *motocross* de estilo libre y a atletas como Shawn White y Travis Pastrana.

Desde entonces, Red Bull ha convertido el marketing de eventos en una ciencia. En la actualidad, brinda apoyo a cientos de eventos cada año en docenas de deportes alrededor del mundo. Cada evento presenta inusitadas experiencias que son diseñadas para llevar el mundo vigoroso de Red Bull hasta su reducida pero apasionada comunidad de entusiastas seguidores. Red Bull posee equipos de carreras de automóviles Fórmula 1 y clubes de fútbol soccer. Su nombre aparece unido a eventos como el Campeonato mundial de descenso sobre hielo, la Serie mundial de clavados de altura y la Competencia extrema de ciclismo de montaña. Pero no se trata únicamente de eventos, sino de crear experiencias tangibles donde la gente pueda sentir, tocar, saborear y vivir la marca, no sólo observarla o leer acerca de ella. Red Bull no se conforma con patrocinar un evento; en realidad, *es* el evento. La experiencia de marca forma parte de la historia tanto como el propio evento.

Un ejemplo del ingenio de marketing de nicho de Red Bull es el proyecto Red Bull Stratos, donde el paracaidista Felix Baumgartner saltó desde un globo de helio situado a una altura de 39 mil metros (es decir, casi 40 kilómetros) sobre la superficie terrestre, rompiendo la barrera del sonido y muchos otros récords en el proceso. El salto estableció también récord de conexión de los clientes con una marca. La hazaña de Baumgartner se ajusta perfectamente con el mensaje de marca de Red Bull, "le da alas" al consumidor. Y tanto la cápsula como el traje de la era espacial de Baumgartner llevaban el nombre y el logotipo de Red Bull. Más de ocho millones de personas vieron el evento en vivo a través de 40 estaciones de televisión y 130 canales digitales. Meses antes y después del evento, era imposible ver o escuchar algo sobre Baumgartner sin pensar en Red Bull.

El marketing de nicho de Red Bull hace conexión con los clientes en una forma que el costoso marketing tradicional de competidores como Coca-Cola o Pepsi no ha logrado. De acuerdo con un ejecutivo de marketing de eventos deportivos: "Si una empresa está en el Super Bowl, es uno de los aproximadamente 70 anuncios. Si está en la carrera de NASCAR, es uno de los 44 equipos. Esto significa poseer algo que dejará una impresión". Por ejemplo, en tan sólo 40 minutos luego de haber publicado fotografías del salto de Baumgartner, la página de Facebook de Red Bull obtuvo casi 216 mil *likes* y 10 mil comentarios y las fotografías se compartieron 29 mil veces. En Twitter, literalmente la mitad de los temas del momento (*trending topics*) estaban relacionados con la hazaña patrocinada por Red

Marketing de nicho: Red Bull utiliza marketing de eventos intensos y locales para atraer y energizar a sus clientes meta, creando una apasionada comunidad de marca que ni siquiera los diestros competidores como Coca-Cola y Pepsi han logrado resquebrajar.

Red Bull Stratos/ZUMA Press/Newscom

Bull. Y de acuerdo con una estimación, 90 millones de personas en el mundo siguieron la campaña en medios sociales, creando 60 millones de impresiones de marca confiables. Simplemente no es posible comprar ese tipo de participación del consumidor en los medios tradicionales. "La misión Red Bull Stratos fue una experiencia de marca invaluable", concluye un analista de marketing de social media. "Ninguna compañía ha desatado jamás apoyo de esa envergadura a una marca".

Más que ser una empresa de bebidas enfocada en un nicho, Red Bull se ha convertido actualmente en una comunidad de marca estrechamente unida que conecta a los clientes tanto con sus productos como con un absorbente contenido de marca. Más allá de sus productos, Red Bull genera una serie continua de eventos y de contenido de social media que involucra y entretiene a los seguidores de la marca en formas relevantes. Durante los últimos años, por ejemplo, la unidad Media House de Red Bull filmó películas, firmó un contrato con NBC para producir una serie llamada *Red Bull Signature Series*, desarrolló ideas para *reality shows* con destacados productores, se convirtió en uno de los mayores socios de YouTube en publicar contenido original y subió a sus sitios web y móviles presentaciones de contenido único. "Siempre que [hemos organizado] un evento o patrocinamos a un atleta o realizamos un proyecto, cuidamos que esto se registre en video o en fotografías de manera que las historias se puedan contar", explica el director de la unidad Media House de Red Bull. "Es parte del ADN de la marca".

Red Bull no puede competir directamente en todos los ámbitos con Coca-Cola y PepsiCo en la industria de las bebidas; es más, ni siquiera lo intenta. Entonces, una vez más, dada la profundidad del compromiso del consumidor y la lealtad que genera Red Bull en su propia esquina del mundo de las bebidas, Coca-Cola y Pepsi han encontrado más difícil competir con Red Bull en el nicho de las bebidas energéticas. Red Bull aún posee el 44 por ciento de la categoría de bebidas energéticas que ella misma creó; otras compañías independientes, Monster y Rockstar, ostentan el segundo y el tercer lugar, respectivamente. En contraste, a pesar de sus cuantiosas inversiones, Coca-Cola y PepsiCo aún muestran escaso progreso en esa categoría. Las marcas NOS y Full Throttle de Coca-Cola captan, en conjunto, apenas el 5 por ciento de la participación de mercado. Las marcas Amp y Kickstart de Pepsi han sufrido el mismo lamentable destino.

De eso se trata el marketing de nicho: una marca bien definida se dirige a una comunidad de clientes específica mediante relaciones de marca significativas que ni siquiera los grandes y hábiles competidores pueden resquebrajar. Por medio de una especialización inteligente, Red Bull ha dado a sus clientes —y a sí misma— nuevas alas y una nueva dosis integral de energía.

Fuentes: Travis Hoium, "Coke and Pepsi Up against a Young Monster–and Losing", *Daily Finance*, 26 de marzo de 2013, www.dailyfinance.com/on/coke-pepsi-monster-beverage-energy-drinks/; Janean Chun, "Bull Stratos May Change Future of Marketing", *Huffington Post*, 15 de octubre de 2012, www.huffingtonpost.com/2012/10/15/red-bull-stratos-marketing_n_1966852.html; Brian Kotlyar, "7 Social Campaign Insights from Red Bull Stratos", *DG Blog*, 23 de octubre de 2012, http://dachisgroup.com/2012/10/7-social-campaign-insights-from-redbull-stratos//; Teressa Iezzi, "Red Bull Media House", *Fast Company*, marzo de 2013, www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2012/red-bull-media-house; Nitin Pangarkar y Mohit Agarwal, "The Wind Behind Red Bull's Wings", *Forbes*, 6 de junio de 2013, www.forbes.com/sites/forbesasia/2013/06/24/the-wind-behind-red-bulls-wings/; y www.redbull.com/us/en, consultado en junio de 2014.

Posicionamiento: La marca Del Monte, de 100 años de antigüedad, se posiciona como "Bursting with Life con productos que se cultivan en Estados Unidos, se recolectan y envasan en el momento justo de maduración y contienen los mismos nutrientes esenciales que cuando están frescos".

Del Monte Foods, Inc.

Diferenciación y posicionamiento en el mercado

Una vez que la compañía ha decidido a qué segmentos del mercado buscará entrar, debe determinar cómo diferenciar sus ofertas de mercado para cada segmento meta y las posiciones que desea ocupar en dichos segmentos. El *posicionamiento* de un artículo es el lugar que éste ocupa en la mente de los consumidores en relación con los productos de la competencia. Los especialistas en marketing buscan desarrollar posiciones únicas de mercado para sus productos. Si se percibe que cierta mercancía es exactamente igual a las demás que hay en el mercado, los consumidores no tendrían razones para comprarla.

El **posicionamiento** es el arreglo que se hace para que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta. Los especialistas en marketing planean posiciones que distingan a sus productos de las marcas competidoras y les den la mayor ventaja estratégica posible en sus mercados meta.

Audi promete "Truth in Engineering"; Subaru es "Confidence in Motion". Coca-Cola se identifica con "felicidad abierta"; Pepsi aconseja "vivir el momento". Del Monte está "Bursting with Life"; los productos Cascadian Farm son "Certified Organic. Guaranteed Delicious". En Panera se puede estar "Live Consciously. Eat Deliciously". En Wendy's, "Quality Is Our Recipe". Estas afirmaciones deliberadamente sencillas conforman la columna vertebral de la estrategia de marketing de un producto. Por ejemplo, la conocida marca Del Monte, fundada hace un siglo, diseñó su campaña de marketing integrado —que incluye anuncios en televisión y medios impresos, pero también contenido en social media y medios en línea y móviles— alrededor de la idea que la posiciona como "Bursting with Life (llena de vida)". Más que palabras, el eslogan de la campaña posiciona a las frutas y verduras enlatadas de Del Monte como ingredientes de calidad que contribuyen a mantener un estilo de vida saludable. Sus ingredientes "se cultivan en Estados

Unidos, se recolectan y envasan en el momento justo de maduración [y contienen los] mismos nutrientes esenciales que cuando están frescos".

Al posicionar su marca, una compañía primero identifica posibles diferencias de valor para los clientes que proporcionen ventajas competitivas que le permitan construir su posición. La compañía puede ofrecer mayor valor para el cliente al cobrar precios más bajos que los competidores u ofrecer más beneficios para justificar precios más altos. Sin embargo, si la compañía *promete* mayor valor, entonces debe *entregarlo*. Así, un posicionamiento eficaz inicia con una **diferenciación**, lo que implica *diferenciar* realmente la oferta de mercado de la compañía para que entregue mayor valor a los clientes. Una vez que la empresa ha elegido una posición deseada, debe dar pasos firmes para entregar y comunicar esa posición a sus consumidores meta. Todo el programa de marketing de la compañía debe apoyar la estrategia de posicionamiento elegida.

Diferenciación
Proceso de diferenciar realmente la oferta de mercado para crear un mayor valor para el cliente.

Creación de una mezcla de marketing integrada

Una vez que la compañía ha definido su estrategia general de marketing, está lista para comenzar a planear los detalles de la **mezcla de marketing**, que es uno de los conceptos más importantes del marketing moderno. La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas de marketing que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto. Las múltiples posibilidades se clasifican en cuatro grupos de variables conocidas como las "cuatro *P*" del marketing. La **figura 2.5** muestra las herramientas específicas de marketing para cada *P*.

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

- El *producto* es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta. Así, una camioneta Escape de Ford consiste en tornillos y tuercas, bujías, pistones, faros y otras miles de piezas. Ford ofrece varios modelos Escape y docenas de características opcionales. Cada camioneta incluye servicios completos y una garantía integral, lo cual forma parte del producto tanto como el tubo de escape.
- El *precio* es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto. Por ejemplo, Ford calcula precios minoristas sugeridos que sus agencias podrían cobrar por cada unidad Escape. Sin embargo, los distribuidores de Ford casi nunca cobran el precio total de la etiqueta, sino que lo negocian con cada cliente y ofrecen descuentos, negociaciones individuales y planes de crédito. Tales acciones ajustan los precios a la situación económica competitiva actual y a la percepción que tiene el comprador acerca del valor del automóvil.
- La *plaza* incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta. Ford se asocia con un enorme cuerpo de concesionarios independientes que venden los diversos modelos de esta compañía. Además, Ford elige a sus agencias de manera cuidadosa y las apoya mucho. Las agencias mantienen un inventario de automóviles Ford, los muestran a clientes potenciales, negocian precios, cierran ventas y dan servicio a los automóviles después de la venta.
- La *promoción* implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren. Ford gasta más de $2300 millones al año en publicidad para Estados Unidos con el propósito de hablar a los consumidores acerca de la empresa y de sus diversos productos.[13] Los vendedores que trabajan en las agencias atienden a los compradores potenciales y los convencen de que Ford es el mejor automóvil para ellos.

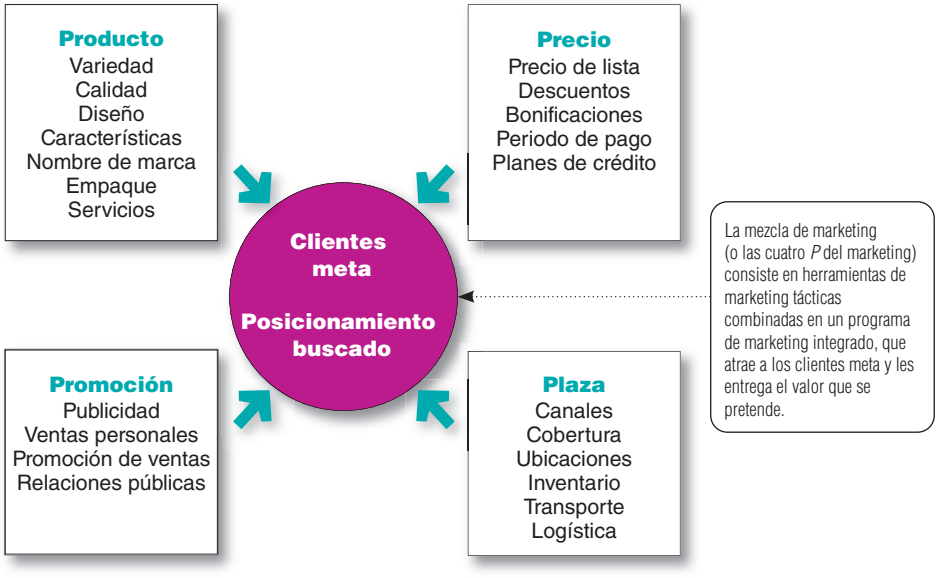


FIGURA | 2.5
Las cuatro *P* de la mezcla de marketing.

Ford y sus distribuidores ofrecen promociones especiales (ventas, reembolsos en efectivo y bajas tasas de financiamiento) como incentivos de compra adicionales. Y gracias a las plataformas de social media de Ford como Facebook, Twitter, YouTube y algunas otras, los consumidores entran en contacto con la marca y con otros seguidores de ésta.

Un programa de marketing eficaz combina todos los elementos de la mezcla de marketing en un programa integrado y diseñado para alcanzar los objetivos de marketing de la compañía al atraer a los consumidores y entregarles valor. La mezcla de marketing constituye el conjunto de herramientas tácticas que la empresa utiliza para establecer un fuerte posicionamiento en los mercados meta.

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

Sin embargo, hay otra cuestión válida, la cual señala que el concepto de las cuatro *P* adopta el punto de vista que tiene el vendedor del mercado, no el punto de vista del consumidor. Desde la perspectiva del comprador, en esta era de relaciones con el cliente donde se da prioridad al valor que se le entrega, las cuatro *P* del marketing se describirían mejor como las cuatro *C*:[14]

4 P	4 C
Producto	Cliente satisfecho
Precio	Costo para el cliente
Plaza	Conveniencia
Promoción	Comunicación

Por lo tanto, mientras que los especialistas en marketing se consideran a sí mismos como productos de venta, los clientes se ven a sí mismos como valor de compra o soluciones a sus problemas. Los consumidores están interesados en algo más que el precio; también les interesa el costo total de obtener, usar y desechar un producto. Los clientes desean que el producto y el servicio tengan una disponibilidad lo más conveniente posible. Por último, buscan una comunicación bidireccional. Los especialistas en marketing harían bien en pensar primero en las cuatro *C* y luego construir las cuatro *P* sobre esa plataforma.

Comentario del autor | Hasta ahora nos hemos enfocado en el *marketing* de la dirección de marketing. Ahora nos ocuparemos de la *administración* de las actividades de marketing.

Administración de las actividades de marketing

Además de ser competentes en el *marketing* de la dirección de marketing, las compañías también deben prestar atención a la *administración* de las actividades de marketing. Administrar el proceso de marketing requiere de las cinco funciones de la gerencia de marketing que se muestran en la **figura 2.6**: *análisis*, *planeación*, *aplicación*, *organización* y *control.* La compañía desarrolla

FIGURA | 2.6
Administración de marketing: análisis, planeación, aplicación, organización y control.

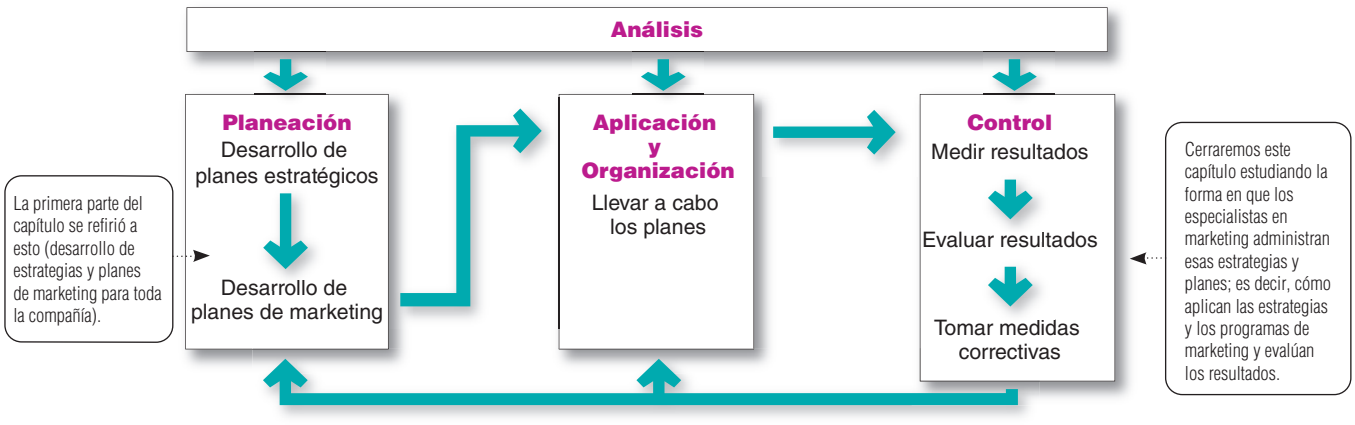
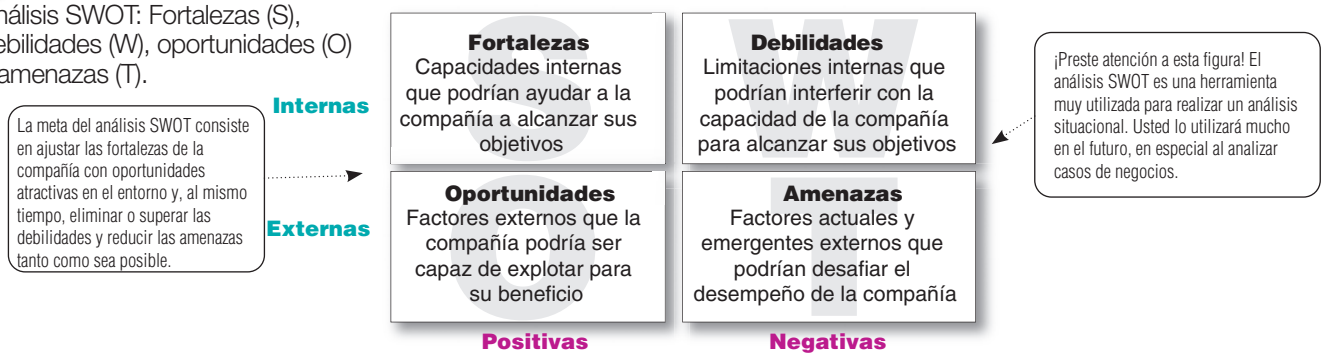


FIGURA | 2.7
Análisis SWOT: Fortalezas (S), debilidades (W), oportunidades (O) y amenazas (T).



primero planes estratégicos para toda la organización que luego traduce en planes de marketing y de otros tipos para cada división, producto y marca. Mediante la aplicación y la organización, la empresa convierte los planes en acciones. El control consiste en medir y evaluar los resultados de las actividades de marketing y en tomar medidas correctivas donde sea necesario. Por último, el análisis de marketing brinda la información y las evaluaciones necesarias para todas las demás actividades de marketing.

Análisis de marketing

Análisis SWOT (también conocido como FODA)
Evaluación general de las fortalezas (*strengths*, S), debilidades (*weaknesses*, W), oportunidades (*opportunities*, O) y amenazas (*threats*, T) de la empresa.

La administración de la función de marketing inicia con un análisis completo de la situación de la compañía. El especialista en marketing debe realizar un **análisis SWOT** (también conocido como FODA por sus siglas en español para fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) mediante el cual evalúa las fortalezas (*strengths*, S), debilidades (*weaknesses*, W), oportunidades (*opportunities*, O) y amenazas (*threats*, T) generales de la compañía (vea la **figura 2.7**). Las fortalezas incluyen capacidades, recursos y factores situacionales positivos e internos que podrían ayudar a la compañía a servir a sus clientes y alcanzar sus objetivos. Las debilidades incluyen limitaciones internas y factores situacionales negativos, también internos, que podrían interferir con el desempeño de la empresa. Las oportunidades son factores o tendencias favorables en el entorno externo que la compañía podría ser capaz de explotar para obtener una ventaja. Y las amenazas son tendencias o factores externos desfavorables que podrían plantear desafíos al desempeño.

La compañía debe analizar sus mercados y su entorno de marketing para encontrar oportunidades atractivas e identificar las amenazas del entorno. Tiene que analizar sus fortalezas y las debilidades, así como las acciones de marketing actuales y potenciales para determinar cuáles oportunidades aprovecharía mejor. El objetivo consiste en ajustar las fortalezas de la compañía con oportunidades atractivas en el entorno y, al mismo tiempo, eliminar o superar las debilidades y reducir lo más posible las amenazas. El análisis de marketing ofrece datos a cada una de las otras funciones de la dirección de marketing. Examinaremos este tema con mayor detalle en el capítulo 3.

Planeación de marketing

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

La **tabla 2.2** presenta las secciones principales de un plan común de marketing de producto o marca (vea el apéndice 1 para revisar un ejemplo de este plan). El plan inicia con un resumen ejecutivo, el cual ofrece una visión general rápida de las principales evaluaciones, metas y recomendaciones. La sección principal del plan muestra un análisis SWOT detallado de la situación actual de marketing, así como amenazas y oportunidades potenciales. Después, establece los objetivos más importantes para la marca y señala los aspectos específicos de la estrategia de marketing para alcanzarlos.

Una *estrategia de marketing* consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, mezcla de marketing y niveles de los gastos de marketing. Describe la forma en que la compañía busca atraer a los clientes meta, crear valor para ellos y obtener valor a cambio. En esta sección, quien realiza la planeación explica la manera en que cada estrategia responde ante las amenazas, las oportunidades y los asuntos críticos planteados con detalle anteriormente en el plan. Las secciones adicionales del plan de marketing establecen un programa de acción para llevar a la práctica la estrategia de marketing, junto con los detalles de un *presupuesto de marketing* que servirá de apoyo. La última sección establece los controles que se utilizarán para verificar el progreso, medir el rendimiento sobre la inversión de marketing y tomar medidas correctivas.

Tabla 2.2 | Contenidos de un plan de marketing.

Sección	Propósito
Resumen ejecutivo	Presenta un resumen breve de las metas y las recomendaciones principales del plan para revisión de la gerencia, permitiendo que ésta encuentre con rapidez los puntos fundamentales del plan.
Situación actual de marketing	Describe el mercado meta y la posición de la empresa en él, e incluye información acerca del mercado, el desempeño del producto, la competencia y la distribución. Esta sección comprende: • Una *descripción del mercado* que define el mercado y sus principales segmentos y luego revisa las necesidades de los clientes y los factores del entorno de marketing que podrían influenciar en las compras que realizan los consumidores. • Una *revisión del producto* que muestra las ventas, los precios y los márgenes brutos de los principales productos de la línea. • Una revisión de la *competencia* que identifica a los principales competidores y evalúa sus posiciones en el mercado y sus estrategias de calidad, precios, distribución y promoción de productos. • Una revisión de la *distribución* que evalúa las tendencias recientes en las ventas y otros sucesos en los canales fundamentales de distribución.
Análisis de amenazas y oportunidades	Evalúa las principales amenazas y oportunidades que el producto enfrentaría y ayuda a la gerencia a anticipar situaciones positivas o negativas importantes que podrían afectar a la empresa y sus estrategias.
Objetivos y aspectos clave	Expresa los objetivos de marketing que la empresa busca lograr durante la vigencia del plan y estudia los aspectos clave que influirían en su logro.
Estrategia de marketing	Traza la lógica general de marketing con la que la unidad de negocios espera atraer a los clientes, crear valor y establecer relaciones con ellos, así como las características específicas de los mercados meta, el posicionamiento y los niveles de gastos en marketing. ¿Cómo creará la compañía valor para los clientes con el fin de obtener valor a cambio? Esta sección también diseña estrategias específicas para cada elemento de la mezcla de marketing y explica la manera en que cada uno responde ante las amenazas, las oportunidades y los aspectos clave que se detallaron en secciones anteriores del plan.
Programas de acción	Detalla la forma en que las estrategias de marketing se convertirán en programas de acción específicos que responden las siguientes preguntas: ¿*Qué* se hará? ¿*Cuándo* se hará? ¿*Quién* se encargará de hacerlo? ¿*Cuánto* costará?
Presupuestos	Detalla un presupuesto de apoyo al marketing que básicamente es un estado de resultados proyectados. Muestra las ganancias esperadas y los costos esperados de producción, distribución y marketing. La diferencia son las utilidades proyectadas. El presupuesto se convierte en base para la compra de materiales, la programación de la producción, la planeación de personal y las operaciones de marketing.
Controles	Señala cómo se vigilará el progreso y permite a la alta gerencia revisar los resultados de la aplicación y detectar los productos que no estén alcanzando sus metas. Incluye la medición del rendimiento sobre la inversión de marketing.

Aplicación del marketing

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

La planeación de buenas estrategias constituye sólo el inicio de un marketing exitoso. Una estrategia de marketing brillante serviría de muy poco si la compañía no logra llevarla a la práctica en forma adecuada. La **aplicación del marketing** es el proceso que convierte los *planes* de marketing en *acciones* precisas para alcanzar los objetivos estratégicos. Mientras la planeación de marketing se ocupa del *qué* y del *porqué* de las actividades de marketing, la aplicación examina el *quién*, el *dónde*, el *cuándo* y el *cómo.*

Muchos gerentes piensan que "hacer las cosas de la manera correcta" (aplicación) es tan importante, o incluso más, que "hacer las cosas correctas" (estrategias). El hecho es que ambas actividades son fundamentales para el éxito y las compañías obtienen ventajas competitivas gracias a una aplicación eficaz. Una empresa podría tener en esencia la misma estrategia que otra y, sin embargo, ganar el mercado por una acción más rápida o mejor realizada. No obstante, la aplicación no es sencilla: idear buenas estrategias de marketing suele ser más fácil que llevarlas a la práctica.

En un mundo cada vez más interconectado, en todos los niveles del sistema de marketing las personas deben trabajar en conjunto para aplicar las estrategias y los planes de marketing. Por ejemplo, en John Deere, la implementación del marketing para el equipo residencial, comercial, agrícola e industrial de la compañía requiere de decisiones y acciones cotidianas tomadas por

miles de personas dentro y fuera de la organización. Los gerentes de marketing toman decisiones acerca de los segmentos meta, la imagen de marca, el desarrollo de productos, la fijación de precios, la promoción y la distribución. Conversan con ingenieros sobre el diseño de productos, con el personal de la fábrica sobre la producción y los niveles de inventario y con miembros del área de finanzas en relación con el financiamiento y el flujo de efectivo. Asimismo, se relacionan con personas externas, como representantes de agencias de publicidad para diseñar campañas de anuncios y de medios de comunicación masiva para obtener apoyo mediante inserciones de información. La fuerza de ventas impulsa y apoya a los concesionarios independientes de John Deere y a grandes minoristas, como Lowe's, en sus esfuerzos por convencer a los clientes residenciales, agrícolas e industriales de que "nada funciona como un Deere".

Organización del departamento de marketing

La compañía debe diseñar una organización de marketing que ponga en práctica las estrategias y los planes de marketing. Si la empresa es muy pequeña, un solo individuo podría realizar toda la investigación, vender, contratar la publicidad, brindar servicios al cliente y efectuar otros trabajos de marketing. Sin embargo, conforme la empresa se expande, surge la necesidad de tener un departamento de marketing que se encargue de planear y llevar a cabo actividades de marketing. En compañías grandes, este departamento requiere de muchos especialistas, incluyendo gerentes de producto y de mercado, gerentes de ventas y vendedores, investigadores de mercado, expertos en publicidad y social media, entre otros.

Los especialistas en marketing deben planear de manera continua sus actividades de análisis, aplicación y control.

Kzenon/Shutterstock

Para dirigir estas organizaciones de marketing tan grandes, muchas compañías han creado ahora un puesto de *director de marketing* (CMO, por sus siglas en inglés). Esta persona dirige todas las operaciones de marketing de la compañía y representa al departamento de marketing dentro de su equipo de alta gerencia. El puesto de CMO coloca al marketing en la misma posición que otros ejecutivos de nivel C, como el director de operaciones (COO, por sus siglas en inglés) y el director de finanzas (CFO, por sus siglas en inglés). Como miembro de la alta dirección, el papel del director de marketing es defender la causa de los clientes, es decir, se convierte en el "director del área de clientes".

Los departamentos de marketing modernos se organizan de diversas formas. La más común es la *organización funcional*, donde un especialista —gerente de ventas, de publicidad, de investigación de mercados, de servicios al cliente o de un nuevo producto— encabeza distintas actividades de marketing. Una empresa que vende por todo el país o internacionalmente a menudo utiliza una *organización geográfica.* Su personal de ventas y de marketing se asigna a países, regiones y distritos específicos. La organización geográfica permite que los vendedores se establezcan en un territorio, conozcan a sus clientes y trabajen ahorrando tiempo y dinero a la compañía al no tener que viajar. Las compañías que tienen muchos productos o marcas diferentes suelen crear una *organización por gerencia de producto.* Con este método, un gerente de producto desarrolla y lleva a la práctica de manera integral un programa y una estrategia de marketing para un producto o una marca en específico.

Para las empresas que venden una línea de productos a muchas clases distintas de mercados y de clientes, con diversas necesidades y preferencias, quizá lo más adecuado sea una *organización por gerencia de atención al cliente* o *por gerencia de mercado.* Una organización con base en la gerencia de mercado es similar a la organización basada en la gerencia de producto. Los gerentes de mercado son responsables de desarrollar estrategias y planes de marketing para sus mercados o clientes específicos. La principal ventaja de este sistema es que la empresa se organiza en torno a las necesidades de segmentos específicos de clientes. Muchas compañías desarrollan organizaciones especiales para gestionar sus relaciones con clientes importantes. Por ejemplo, empresas como P&G y Stanley Black & Decker han creado grandes equipos, o incluso divisiones completas, para atender a clientes como Walmart, Target, Kroger o Home Depot.

Las grandes compañías que elaboran muchos productos diferentes, para llegar a múltiples mercados geográficos y a clientes distintos, suelen utilizar alguna *combinación* de los tipos de organización funcional, geográfica, de producto y de mercado.

La organización de marketing ha cobrado mayor importancia en los últimos años. Cada vez más, las compañías están cambiando su enfoque de una gerencia de marca por el de una *gerencia de atención al cliente*; de esta forma, se alejan de la administración centrada en la rentabilidad de un producto o una marca para adoptar una administración de la rentabilidad y el capital de clientes. Estas compañías no se definen a sí mismas como administradoras de carteras de marcas, sino como administradoras de carteras de clientes. En este contexto, en vez de administrar las fortunas de una marca, se ven a sí mismas como administradoras del compromiso, de las experiencias y de las relaciones de los clientes con su marca.

Control de marketing

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

Debido a que ocurren muchas sorpresas durante la aplicación de los planes de marketing, los especialistas en marketing deben realizar un **control de marketing** constante; es decir, evaluar los resultados de las estrategias y los planes de marketing y tomar medidas correctivas para asegurar que se alcancen los objetivos. El control de marketing incluye cuatro pasos. Primero, la gerencia establece metas específicas de marketing, luego mide su desempeño en el mercado y evalúa las causas de cualquier diferencia entre el desempeño esperado y el real. Por último, toma medidas correctivas para reducir la brecha entre las metas y su desempeño. Esto quizá requiera modificar los programas de acción o incluso las metas.

El *control operativo* implica comparar el desempeño actual con el plan anual y tomar medidas correctivas en caso necesario. Su propósito consiste en asegurar que la empresa logre las ventas, las utilidades y otras metas establecidas en su plan anual. También implica determinar la rentabilidad de distintos productos, territorios, mercados y canales. El *control estratégico* requiere observar si las estrategias básicas de la compañía se ajustan bien a sus oportunidades. Las estrategias y los programas de marketing podrían volverse obsoletos muy pronto, por lo que cada empresa debería reevaluar periódicamente su enfoque general hacia el mercado.

Medición y administración del rendimiento sobre la inversión de marketing

Comentario del autor | La medición del rendimiento sobre la inversión de marketing se ha convertido en un aspecto primordial del marketing, aunque en ocasiones plantea dificultades. Por ejemplo, un anuncio en el Super Bowl llega a más de 100 millones de consumidores, pero podría costar más de $4 millones por una transmisión de 30 segundos. ¿De qué manera se mide el rendimiento específico en una inversión de este tipo en términos de ventas, utilidades y relaciones con el cliente? En el capítulo 12 nos referiremos de nuevo a esta pregunta.

Rendimiento sobre la inversión de marketing (ROI de marketing)
Utilidad neta de una inversión de marketing dividida entre el costo de la inversión de marketing.

Los gerentes de marketing tienen que asegurarse de que sus recursos económicos para el área se gasten de manera adecuada. En el pasado, muchos especialistas en marketing tenían la libertad absoluta de gastar en amplios y costosos programas de marketing y en ostentosas campañas de publicidad, a menudo sin reflexionar con detenimiento acerca de los rendimientos financieros de tales gastos. Con frecuencia, su meta era de carácter general: "desarrollar marcas y la preferencia del consumidor hacia ellas". Creían que el marketing produce resultados creativos intangibles que no les permitían medir con exactitud su productividad ni su rendimiento.

Sin embargo, en la inestable economía actual todo eso ha cambiado. Aquellos días en que el dinero se gastaba libremente cedieron paso a una nueva era de medición y contabilidad del marketing. Ahora más que nunca, los especialistas en marketing son responsables de vincular sus estrategias y tácticas con resultados de desempeño del marketing medibles. Una medida importante de marketing es el **rendimiento sobre la inversión de marketing** (o **ROI de marketing**), que es la utilidad neta de una inversión de marketing dividida entre el costo de la inversión de marketing. En otras palabras, este indicador determina las utilidades generadas por inversiones en actividades de marketing.

Un estudio reciente reveló que el 64 por ciento de los altos directivos de marketing calificaron a la contabilidad como uno de los tres asuntos de mayor preocupación, muy por encima del 50 por ciento que calificó el asunto de las comunicaciones de marketing integrado como el principal tema que despierta preocupación. Sin embargo, otra encuesta indicó que sólo una tercera parte de los directivos de marketing se sentían capaces de medir cuantitativamente el rendimiento de sus gastos de marketing en el corto o largo plazos. De manera sorprendente, el 57 por ciento de los CMO no toman en cuenta las mediciones del ROI cuando elaboran sus presupuestos de marketing; y todavía sorprende más el hecho de que 28 por ciento de los encuestados hayan declarado que determinan sus presupuestos de marketing con base en "corazonadas". Sin duda, los especialistas en marketing deben pensar más estratégicamente acerca de los rendimientos sobre el desempeño de los gastos de marketing.[15]

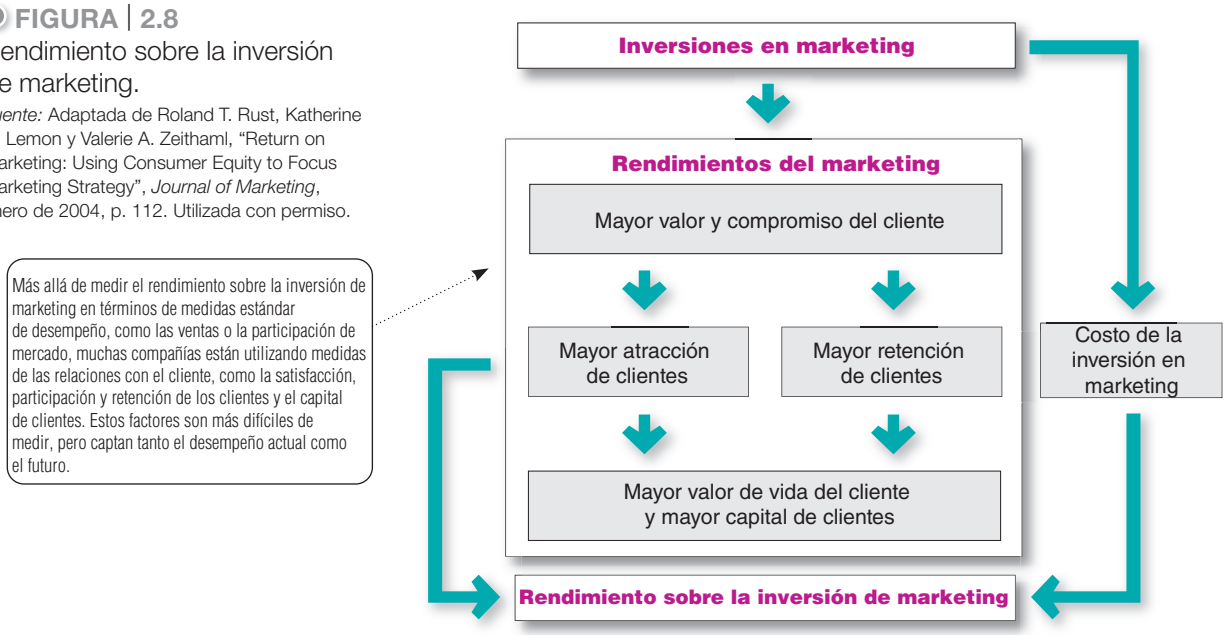
A veces resulta difícil medir el ROI de marketing. Al determinar el ROI financiero, tanto la *R* como la *I* se miden de manera uniforme en dinero. Por ejemplo, cuando se compra una pieza de equipo, las ganancias en productividad resultantes de la compra se pueden determinar de una manera bastante sencilla. Sin embargo, hasta ahora no existe una definición consistente del ROI de marketing. No es fácil expresar los rendimientos generados por el compromiso, la publicidad y el impacto de la construcción de marca en términos monetarios.

Una compañía podría evaluar el ROI de marketing en términos de medidas estándar del desempeño del marketing, como el conocimiento de marcas por parte del consumidor, las ventas o la participación de mercado. Muchas compañías están organizando estas medidas en *tableros de marketing*, los cuales son conjuntos significativos de medidas del desempeño del marketing que se presentan en una sola pantalla y son utilizados para supervisar el desempeño del marketing estratégico. De la misma forma que el tablero de un automóvil muestra al conductor los detalles del desempeño de su vehículo, el tablero de marketing brinda a los especialistas en marketing las medidas detalladas que necesitan para evaluar y ajustar sus estrategias de marketing. Por ejemplo, VF Corporation utiliza un tablero de marketing para verificar el desempeño de sus más de 30 marcas de ropa de moda, que incluyen Wrangler, Lee, The North Face, Vans, Nautica, 7 For All Mankind, Timberland y otras. Su tablero de marketing mide el capital de marca y sus tendencias, la comunicación de boca en boca, la participación de mercado, las opiniones en línea y el ROI de marketing en los principales mercados de todo el mundo no sólo para las marcas de VF, sino también para las de la competencia.[16]

Sin embargo, más allá de las medidas estándar del desempeño, cada vez con mayor frecuencia los especialistas en marketing utilizan medidas del impacto del marketing centradas en el cliente, como la captación, participación y retención de clientes, su valor de vida y el capital de clientes. Estas medidas no sólo registran el desempeño actual de marketing, sino también el desempeño futuro que resultaría de una relación más firme con los clientes. La **figura 2.8** presenta los gastos de marketing como inversiones que originan rendimientos en forma de relaciones más redituables con el cliente.[17] Las inversiones de marketing generan mayor valor, compromiso y satisfacción del cliente, lo cual, a la vez, incrementa la atracción de los clientes y su retención. Esto aumenta los valores individuales del cliente y el capital general de clientes para la empresa. El incremento del capital de clientes, en relación con el costo de las inversiones de marketing, determina el rendimiento sobre la inversión de marketing.

FIGURA | 2.8
Rendimiento sobre la inversión de marketing.

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



Sin importar cómo se defina o se mida, el concepto de ROI de marketing llegó para quedarse. En tiempos de abundancia o escasez, los especialistas en marketing serán cada vez más responsables de los resultados de desempeño de sus actividades. Como dijo un especialista en el área, "los especialistas en marketing tienen que aprender a contar".[18]

2 Revisión de conceptos

REPASO DE OBJETIVOS Y TÉRMINOS CLAVE

Repaso de objetivos

En el capítulo 1 definimos el *marketing* y explicamos los pasos del proceso de marketing. En este capítulo examinamos la planeación estratégica de toda la compañía y la función del marketing en la organización. Luego, estudiamos con mayor profundidad la estrategia y la mezcla de marketing y revisamos las principales funciones de la dirección de marketing. De esta manera, ahora ya tiene usted un buen panorama de los fundamentos del marketing moderno.

OBJETIVO 1

Explicar la planeación estratégica integral de la compañía y sus cuatro pasos.
(pp. 40-45)

La *planeación estratégica* sienta las bases para el resto de la planeación de la compañía. El marketing contribuye a la planeación estratégica, en tanto que el plan general define la función del marketing en la empresa.

La planeación estratégica implica el desarrollo de una estrategia para la supervivencia y el crecimiento a largo plazo. Consta de cuatro pasos: (1) definir la misión de la compañía, (2) establecer objetivos y metas, (3) diseñar una cartera de negocios y (4) elaborar planes funcionales. La *misión* de la compañía debería estar orientada hacia el mercado, ser realista, específica, motivadora y consistente con el entorno de mercado. Luego, la misión se convierte en *metas y objetivos de apoyo* detallados, los cuales, a la vez, guían las decisiones sobre la cartera de negocios. Después, cada unidad de negocios y de producto debe elaborar *planes de marketing detallados* que coincidan con el plan general de la compañía.

OBJETIVO 2 Analizar cómo se diseñan las carteras de negocios y cómo se elaboran las estrategias de crecimiento. *(pp. 45-48)*

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

OBJETIVO 3 Explicar la función del marketing en la planeación estratégica y la manera en que éste trabaja con sus socios para crear valor y entregarlo al cliente. *(pp. 48-50)*

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

Los especialistas en marketing, por sí solos, no podrían generar un valor superior para los clientes; tienen que practicar la *administración de relaciones con sus socios* al trabajar de cerca con ellos en otros departamentos de la empresa para formar una *cadena de valor* eficaz que sirva al cliente. También deben asociarse de manera efectiva con otras compañías del sistema de marketing para formar una *red de transferencia de valor* competitivamente superior.

OBJETIVO 4 Describir los elementos de una estrategia y una mezcla de marketing centradas en el cliente y las fuerzas que influyen en ellas. *(pp. 50-55)*

Las relaciones con el cliente y el valor de éste resultan fundamentales para la estrategia y los programas de marketing. Mediante la segmentación del mercado, la selección del mercado meta, la diferenciación y el posicionamiento en el mercado, la compañía divide el mercado total en segmentos más pequeños, elige aquellos a los que podría atender mejor y determina la forma de brindar valor a los consumidores meta en los segmentos seleccionados. Después, diseña una *mezcla de marketing integrado* para obtener la respuesta que desea en el mercado meta. Esta mezcla consiste en las decisiones de producto, precio, plaza y promoción (las cuatro *P*).

OBJETIVO 5 Listar las funciones de la dirección de marketing, incluyendo los elementos de un plan de marketing, y analizar la importancia de medir y administrar el rendimiento sobre la inversión de marketing. *(pp. 55-60)*

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

Los departamentos de marketing se pueden organizar en una forma o mediante una combinación de formas: *organización funcional de marketing, organización geográfica, organización por gerencia de producto* u *organización por gerencia de mercado.* En esta era de relaciones con el cliente, cada vez más compañías están modificando su enfoque organizacional abandonando la administración del producto o del territorio para enfocarse en la administración de las relaciones con el cliente. Las organizaciones de marketing llevan a cabo un *control de marketing* tanto operativo como estratégico.

Ahora más que nunca, la contabilidad del marketing es la máxima prioridad del área de marketing. Los gerentes de marketing deben asegurarse de que la inversión en marketing se gaste de manera adecuada. En una economía más magra, los especialistas en marketing de hoy enfrentan presiones crecientes para demostrar que están agregando un valor que justifica sus costos; en respuesta, desarrollan mejores mediciones del *rendimiento sobre la inversión de marketing*. Cada vez con mayor frecuencia utilizan medidas del impacto del marketing, centradas en el cliente, como información indispensable en su toma de decisiones estratégicas.

Términos clave

OBJETIVO 1

Planeación estratégica (p. 40)
Declaración de misión (p. 41)

OBJETIVO 2

Cartera de negocios (p. 45)
Análisis de cartera (p. 45)
Matriz de participación de crecimiento (p. 45)
Matriz de expansión de productos y mercados (p. 47)

Penetración de mercado (p. 47)
Desarrollo de mercado (p. 47)
Desarrollo de productos (p. 48)
Diversificación (p. 48)

OBJETIVO 3

Cadena de valor (p. 49)
Red de transferencia de valor (p. 50)

OBJETIVO 4

Estrategia de marketing (p. 50)
Segmentación del mercado (p. 51)
Segmento de mercado (p. 51)
Selección del mercado meta (p. 51)
Posicionamiento (p. 53)
Diferenciación (p. 54)
Mezcla de marketing (p. 54)

OBJETIVO 5

Análisis SWOT (p. 56)
Aplicación del marketing (p. 57)
Control de marketing (p. 59)
Rendimiento sobre la inversión de marketing (ROI de marketing) (p. 59)

ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO

Preguntas para análisis

2-1 Explique de qué manera desempeña el marketing un papel clave en la planeación estratégica de la organización. (AACSB: Comunicación).

2-2 Mencione y describa las cuatro estrategias de la matriz de expansión de productos y mercados. Dé un ejemplo de una compañía que lleva cada una de esas estrategias a la práctica. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

2-3 ¿Qué es el posicionamiento y qué papel desempeña la diferenciación al implementarlo? (AACSB: Comunicación).

2-4 ¿Cuáles son las cuatro *P* del marketing? ¿Qué visión podría obtener una empresa al considerar las cuatro *C* en lugar de las cuatro *P*? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

2-5 ¿Qué es un tablero de marketing y de qué manera resulta útil para los especialistas en marketing? ¿Qué tipos de medidas del desempeño utilizan los especialistas en marketing para evaluar el desempeño del marketing? (AACSB: Comunicación).

Ejercicios de pensamiento crítico

2-6 Formen grupos pequeños; cada equipo deberá realizar un análisis SWOT para su escuela, una organización de la que alguno de ustedes forme parte, una compañía que cotiza en bolsa, un negocio local o una organización sin fines de lucro. Con base en su análisis, sugieran una estrategia de la matriz de expansión de productos y mercados, así como una mezcla de marketing adecuada para poner en práctica dicha estrategia. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

2-7 La matriz del Boston Consulting Group (BCG) es una herramienta estratégica útil. Otro método clásico de planeación de la cartera que utilizan los especialistas en marketing es la matriz GE/McKinsey (vea www.quickmba.com/strategy/matrix/ge-mckinsey/). ¿En qué se parece la matriz GE/McKinsey a la matriz BCG y en qué difiere? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

2-8 Redacte una declaración de misión para una organización sin fines de lucro que a usted le interesaría fundar. Pida a uno de sus compañeros que evalúe su declaración de misión mientras usted evalúa la de ese compañero; sugieran áreas de mejora. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

MINICASOS Y APLICACIONES

Marketing en línea, móvil y de social media — Los PC-osaurios

En 2011, el director general de Hewlett-Packard (HP), Leo Apothekar, tomó la decisión estratégica de abandonar el negocio de las computadoras personales (PC), pero fue despedido; el nuevo director general, Meg Wittman, revirtió tal decisión. Sin embargo, las ventas de computadoras personales se desplomaron a partir de la introducción de los dispositivos que las sucedieron (tabletas, lectores electrónicos y teléfonos inteligentes). En 2013, las ventas de PC cayeron 10 por ciento y nadie resintió más eso que HP, el fabricante líder. Los productores de PC bajaron drásticamente los precios —algunos más del 50 por ciento— de las computadoras portátiles, algunos incluso ofrecen pantallas táctiles para competir con las tabletas y los dispositivos móviles en un intento por recuperar su participación de mercado. El ex director general de HP deseaba desplazar el enfoque estratégico hacia las ofertas de software para los mercados de negocios. Tal vez previó el futuro en forma acertada y estaba en el camino estratégico correcto. La introducción de tabletas, tecnología móvil y social media ha cambiado el panorama y el futuro ya no es lo que solía ser. El crecimiento en tecnología móvil está ahí; HP simplemente "perdió el barco".

2-9 Explique cuál estrategia de matriz de expansión de productos y mercados están persiguiendo actualmente los fabricantes de computadoras personales para lidiar con la amenaza de los dispositivos móviles introducidos después de las PC. ¿Es una estrategia inteligente? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

2-10 Analice de qué manera las empresas como HP y otras fabricantes de PC pueden adaptarse y sacar ventaja de las nuevas tecnologías en línea y móviles, así como de los social media. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

Ética de marketing El lado oscuro digital

Más de la mitad de la población mundial vive en regímenes autocráticos y tienen un acceso limitado a internet. Pero eso está cambiando, lo cual abre nuevas oportunidades de mercado para las compañías que se especializan en tecnologías de monitoreo digital. Todo lo que un régimen opresor necesita para constituir una policía digital está disponible comercialmente y se ha implementado ya. Los dispositivos de filtración fabricados por Blue Coat Systems, una compañía con sede en Silicon Valley, se utilizan en Siria para suprimir la agitación civil. Aunque Blue Coat Systems reconoce esto, asegura que no vendió el producto al gobierno sirio. Corea del Norte, China, Libia y otros estados opresores demandan software de minería de datos y cámaras de vigilancia, así como tecnologías innovadoras que recopilan, almacenan y analizan información biométrica. A medida que el social media prolifera en esos países, el software de reconocimiento facial y la computación en la nube disponibles para uso general pueden identificar a las personas en cuestión de segundos, lo que permite a esos Estados combatir la disidencia. Aunque Estados Unidos puede establecer sanciones en contra de las compañías con sede en su territorio que vendan productos a esos gobiernos, otras naciones no proceden de igual forma, por lo que es posible que los productos de esos países o de Estados Unidos lleguen a manos de regímenes opresores.

2-11 En la mayoría de los casos, no es ilegal vender tales productos a los gobiernos, ya sean opresores o no. Pero, ¿es moral? ¿Acaso no debería permitirse a las compañías poner en marcha una estrategia de desarrollo de mercado en cualquier lugar donde encuentren demanda? (AACSB: Comunicación; razonamiento ético).

2-12 Investigue el incidente de Blue Coat Systems y redacte un informe donde describa sus hallazgos. ¿La compañía vendió ilegalmente dispositivos de vigilancia a Siria? ¿Qué elemento de la mezcla de marketing está más relacionado con este asunto? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

Aritmética de marketing McDonald's contra Burger King

En 2013 McDonald's registró utilidades por casi $6000 millones sobre ventas de $28 000 millones. Durante el mismo periodo, Burger King declaró utilidades por casi $234 millones sobre ventas de $1100 millones. Así que McDonald's es mejor especialista en marketing, ¿no es así? Las ventas y las utilidades brindan información que permite comparar la rentabilidad de estos dos competidores, pero entre esas cifras hay información relacionada con la eficiencia de las actividades de marketing para generar tales ventas y utilidades. El apéndice 2, Aritmética de marketing, analiza otras medidas de rentabilidad del marketing que van más allá de medir el rendimiento sobre la inversión de marketing (ROI de marketing) que se describió en este capítulo. Revise dicho apéndice para responder las preguntas con base en la siguiente información de los estados de ingresos de McDonald's y Burger King (todas las cifras están en miles):

	McDonald's	Burger King
Ventas	$28 105 700	$1 146 300
Utilidad bruta	$10 902 700	$ 951 000
Gastos de marketing	$ 1 600 500	$ 321 600
Ingreso (utilidad) neto(a)	$ 5 585 900	$ 233 700

2-13 Calcule el margen de utilidad, la contribución neta de marketing, el rendimiento de marketing sobre las ventas (ROS, por sus siglas en inglés, de marketing) y el rendimiento sobre la inversión de marketing (ROI de marketing) para ambas compañías. ¿Cuál de ellas tiene el mejor desempeño? (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento analítico).

2-14 Visite Yahoo! Finanzas (http://finance.yahoo.com/) y busque los estados de ingresos de dos compañías competidoras. Efectúe el mismo análisis para esas compañías que el que realizó para responder la pregunta anterior. ¿Cuál de las dos compañías tiene mejor desempeño general y cuál tiene el mejor desempeño en marketing? Para los gastos de marketing, considere el 75 por ciento de los gastos reportados ("generales de ventas y administrativos") de la compañía, ya que no todos los gastos incluidos en esa categoría corresponden a gastos de marketing. (AACSB: Comunicación; razonamiento analítico; pensamiento reflexivo).

Caso empresarial Dyson resuelve problemas del cliente en formas nunca antes imaginadas

Desde una perspectiva frontal, tiene un diseño elegante y deslumbrante de acero inoxidable. Con alas que se extienden hacia abajo en un ángulo de 15 grados a partir de su centro, parece listo para despegar. ¿Es el diseño aeronáutico más reciente de Boeing? No. Es el grifo de lavamanos más innovador para arrasar el mercado en décadas. Dyson Ltd. —la famosa compañía de aspiradoras, secadoras para manos y ventiladores diferentes a cualquier producto que haya en el mercado— está a punto de revolucionar los grifos tradicionales.

El Airblade Tap —un grifo que lava *y* seca las manos sin necesidad de tocarlo— es lo último en una línea de productos revolucionarios de Dyson que han reinventado sus categorías. De hecho, Dyson fue fundada con base en unos cuantos principios muy sencillos. Primero, todo producto Dyson debe brindar beneficios reales al consumidor para hacer la vida más fácil. Segundo, cada producto debe adoptar un enfoque totalmente único para cumplir tareas cotidianas. Por último, cada producto Dyson debe infundir emoción hacia productos que son tan mundanos que la gente nunca piensa demasiado en ellos.

El hombre detrás del nombre

James Dyson nació y creció en Reino Unido. Después de estudiar diseño en el Royal College of Art, planeó diseñar y construir estructuras geodésicas que podrían utilizarse como espacios comerciales. Pero sin dinero para iniciar su empresa, aceptó un trabajo en el negocio de un conocido, quien le entregó un soplete y lo retó a crear un prototipo de una lancha de desembarco tipo anfibio. Sin experiencia en labores de soldadura, Dyson descubrió varias cosas por su cuenta. En poco tiempo, la empresa estaba vendiendo 200 lanchas al año con base en su diseño.

El método de ensayo y error surgió de manera natural para Dyson, quien lo aplicó para crear el primer producto de Dyson Inc. En 1979 compró la aspiradora más poderosa del mercado, según la anunciaba el fabricante. Dyson descubrió que no era así; más bien, parecía que el aparato revolvía el polvo dentro de la habitación. Esto dejó a Dyson pensando en por qué nadie hasta ese momento había inventado una aspiradora decente. Entonces recordó algo que había visto en un aserradero industrial: un separador ciclónico que eliminaba el polvo del aire. ¿Por qué ese método no podría funcionar bien en las aspiradoras? "Pensé que nadie se molestaba en utilizar la tecnología en las aspiradoras", recordó Dyson. De hecho, la tecnología esencial de los motores de aspiradoras utilizados en ese tiempo tenía más de 150 años. "Vi una gran oportunidad de mejora".

Dyson realizó entonces algo para lo que muy pocos tendrían la paciencia o la visión de hacer. Dedicó 15 años de trabajo a la fabricación de 5127 prototipos de aspiradora —basados todos en un separador ciclónico sin bolsas— antes de obtener el modelo definitivo que se lanzó al mercado. Según sus propias palabras: "Tuve 5126 intentos fallidos, pero aprendí de cada uno. Así fue como encontré la solución".

La novedosa aspiradora de Dyson era mucho más que un aparato tecnológico. Dyson había desarrollado un motor completamente nuevo que daba 110 mil revoluciones por minuto, tres veces más rápido que cualquier otra aspiradora en el mercado. Tenía una tremenda fuerza de succión que otras marcas simplemente no podían igualar. El diseño desprovisto de bolsas era muy eficaz para eliminar el polvo y las partículas del aire; además, resultaba mucho más fácil de limpiar que las aspiradoras que requieren un engorroso proceso de cambio de bolsas. La aspiradora también se podía manejar más fácilmente y permitía llegar a lugares que otras aspiradoras no alcanzaban. La aspiradora de Dyson realmente funcionaba.

Con un producto terminado en las manos, Dyson visitó a todos los fabricantes de electrodomésticos, pero ninguno lo quiso. Así que Dyson solicitó en préstamo $900 000 y comenzó a fabricar él mismo la aspiradora. Luego, logró que el aparato se incluyera en un catálogo para ordenar productos por correo, en vez de las aspiradoras Hoover y Electrolux, convenciendo a los dueños del negocio de que "su catálogo era aburrido". Pronto, las aspiradoras Dyson se incluyeron en otros catálogos para ordenar por correo y luego algunas pequeñas cadenas de electrodomésticos también las incluyeron entre su mercancía. Después, las grandes tiendas departamentales comenzaron a distribuir las novedosas aspiradoras. A finales de la década de 1990, toda la línea de aspiradoras Dyson se distribuía en múltiples mercados extranjeros. En ese momento la compañía, que rápidamente se volvió conocida por sus aspiradoras, estaba lista para su siguiente gran proyecto.

El método Dyson

Durante el desarrollo de las aspiradoras Dyson, un nuevo modelo de desarrollo comenzó a tomar forma: elegir productos de uso cotidiano, enfocarse en sus fallas y mejorarlos hasta el punto de reinventarlos. "Me gusta tomar productos sin encanto y lograr que utilizarlos sea un placer", declaró Dyson a la revista *Fortune*. Al tomar esa ruta, la compañía encuentra soluciones a los problemas que intenta resolver. Al mismo tiempo, en ocasiones encuentra soluciones para otros problemas.

Por ejemplo, el motor de las aspiradoras Dyson succionaba el aire con una fuerza sin precedentes. Pero lo opuesto a la función de succionar que realiza una aspiradora es la de expulsar. Entonces, ¿acaso tal motor también sería capaz de lanzar aire sobre las manos húmedas tan rápido que el agua pudiera ser desplazada tal como lo hace un limpiaparabrisas? Si eso fuese posible, el método podría sustituir al que emplean las secadoras de manos que se venden comercialmente y se basan en la evaporación.

Con esa idea en mente, Dyson creó y lanzó al mercado la Airblade, una secadora de manos que lanza aire a través de una rendija de 0.2 milímetros a 676 kilómetros por hora. De esta forma, las manos quedan secas en 12 segundos, no en 40 segundos como sucede normalmente con las otras secadoras de manos. La Airblade también utiliza aire frío, una enorme diferencia con respecto al método estándar de aire tibio que utilizan las secadoras comerciales existentes. Esto no sólo reduce el consumo de energía en 75 por ciento —un atractivo importante para las empresas comerciales que pagan las cuentas de energía eléctrica—, sino que también resulta atractivo para los clientes ya que preferirán utilizar un producto que funciona más rápidamente y hace bien el trabajo.

Con beneficios muy claros, la Airblade fue adoptada rápidamente por clientes comerciales. Por ejemplo, como parte de un plan integral para mejorar su impacto ambiental, el Aeropuerto Internacional de Los Angeles (LAX) buscaba una solución que permitiera reducir los costos financieros y ambientales de fabricar, distribuir y dar servicio a los dispensadores de toallas de papel en los más de 100 baños de todas sus terminales. Cambiar a toallas de papel reciclado ayudó, pero en forma mínima. La energía utilizada por las secadoras de manos convencionales hizo de éstas una alternativa poco atractiva. Pero cuando la administración del aeropuerto de Los Ángeles vio una demostración de la Airblade de Dyson, no lo pensó más. Al instalar Airblades en sus terminales, el aeropuerto logró disminuir de modo significativo el desecho de residuos, además de reducir sus costos. La retroalimentación abrumadoramente positiva de los viajeros fue como el merengue sobre un pastel.

En la actualidad, las Airblades han evolucionado gracias a la guía del enfoque de Dyson centrado en el cliente para desarrollar productos. Con la primera Airblade, fue evidente que el aire impulsado por una alta potencia generaba mucho ruido. Así que Dyson dedicó siete años y asignó la sorprendente cantidad de $42 millones a desarrollar el motor V4, uno de los motores más pequeños y silenciosos disponibles comercialmente. La nueva Airblade es más silenciosa y pesa casi tres kilos menos que la original. Pero aún más avanzada es la nueva Blade V de Dyson, un modelo más elegante y 60 por ciento más delgado que la Airblade, sobresale apenas 10 centímetros de la pared donde se instala.

Evaluación de las necesidades reales del cliente

Aunque Dyson se considera a sí misma como una compañía de tecnología, desarrolla productos teniendo al usuario final en mente. Sin embargo, en vez de utilizar los métodos tradicionales de investigación de mercados adopta un enfoque diferente. "Dyson evita el tipo de técnicas basadas en *focus groups* que son francamente mediocres", afirma Adam Rostrom, director de marketing de Dyson. "La mayoría de las empresas comienzan diciéndole al consumidor: 'Oiga señor o señora X, ¿qué quiere usted mañana de su cepillo dental o de su champú?' La triste realidad es que no suelen obtenerse muchas respuestas inspiradoras".

En vez de ello, Dyson utiliza un método que llama "productos interrogadores" para desarrollar nuevos productos que brinden soluciones reales a los problemas del cliente. Después de identificar las fallas más evidentes en productos cotidianos, encuentra formas de mejorarlos. La filosofía de Dyson está tan enfocada en resolver los problemas del cliente que incluso creó el James Dyson Award, el máximo premio que se otorga en un concurso anual que desafía a estudiantes universitarios a diseñar algo que resuelva un problema. Una vez que se obtiene un diseño centrado en un problema, la compañía somete a prueba prototipos con consumidores reales en el marco de acuerdos de confidencialidad. De esta forma, Dyson puede observar las reacciones de los consumidores en el contexto de gente real que utiliza productos en su vida real.

Este método permite a Dyson desarrollar productos revolucionarios como el Air Multiplier, un ventilador que mueve grandes volúmenes de aire en una habitación sin utilizar aspas. Es más, el Air Multiplier ni siquiera tiene el aspecto de un ventilador. Al utilizar tecnología similar a la que se encuentra en los turbocompresores y los motores de avión, el Air Multiplier extrae el aire y lo amplifica 18 veces para luego lanzarlo de regreso en una corriente ininterrumpida que elimina el golpeteo y la presión directa del aire de los ventiladores convencionales. Al referirse a los métodos estándar de evaluar las necesidades y los deseos de los clientes, Rostrom explica: "Si usted… preguntara a las personas qué desean de sus ventiladores del mañana, no dirían que quieren deshacerse de las aspas. Nuestro método tiene que ver con avances de los productos, no con el método consistente en organizar *focus groups* y someter a prueba un concepto".

Nada de promoción sin sentido

En otra divergencia con respecto al marketing convencional, Dyson afirma rehuir de uno de los conceptos fundamentales del marketing. "Solamente hay una palabra que está prohibida en nuestra compañía: marca", aseguró el señor Dyson en la conferencia llamada *Disruption By Design* y organizada por la revista *Wired*. Lo que Dyson parece haber querido decir es que la compañía no desea crear imágenes y asociaciones que no tengan su origen en la calidad y la función del propio producto. "Sólo somos tan buenos como nuestro producto más reciente".

Con un firme enfoque en la calidad del producto y en sus métodos innovadores para resolver problemas comunes, el concepto de Dyson referente a la construcción de marca se concentra simplemente en dejar que sus productos hablen por sí mismos. De hecho, desde mediados de la década de 1990, cuando comenzó a promover sus aspiradoras sin bolsas, Dyson realizó fuertes inversiones en publicidad por televisión. Sin embargo, a diferencia de la mayoría de los enfoques creativos, los anuncios de Dyson son sencillos, directos y explican a los televidentes inmediatamente qué es el producto, qué hace y por qué necesitan uno.

"Es realmente un asunto racional en el que trabajamos, así que no necesitamos utilizar caballos blancos o playas ni nada por el estilo", afirma Rostrom en relación con su postura que rechaza el sinsentido en la publicidad. "Sólo necesitamos dar una explicación de los productos. Algo que tenemos mucho cuidado de evitar es recurrir a las formas de comunicación utilizadas comúnmente por la industria: perros peludos, bebés durmiendo, etc. No queremos caer en ese juego".

En la actualidad, Dyson complementa la publicidad tradicional con recursos digitales. Igual que su publicidad televisiva, los métodos que utiliza en este caso son sencillos, directos y van al grano. Por ejemplo, las comunicaciones por correo electrónico se dirigen con moderación a los clientes existentes y se programan en momentos que se estima lograrán un efecto máximo. Además de los espacios que compra en los medios de comunicación, Dyson considera las relaciones públicas como un medio promocional al que concede el mayor peso. Las reseñas de productos que se difunden en medios de comunicación convencionales, aunadas a los comentarios que se generan en línea y por tweets, hacen que la información de los productos de Dyson llegue a su destino rápidamente.

El grifo para lavamanos Airblade Tap, el producto más reciente que se ha expandido en una nueva industria, es un microcosmos de la estrategia de marketing de la empresa. Para desarrollar el producto final, se requirió el trabajo de 125 ingenieros durante tres años y la fabricación de 3300 prototipos. El Airblade Tap brinda soluciones que se vinculan claramente con problemas cotidianos, soluciones que hacen la vida más fácil. Resuelve esos problemas de formas que ningún otro producto ha intentado siquiera, asegurando haber "reinventado la forma en que lavamos nuestras manos". Además, la compañía infunde estilo a un producto que, de otra forma, sería muy aburrido. Dyson lo sintetiza así: "Lavar y secar sus manos son acciones que no suelen ser experiencias muy placenteras. El agua salpica, el papel se desperdicia y los gérmenes se transmiten. El Airblade Tap brinda una experiencia totalmente distinta. Usted tiene su propio lavamanos y su propia secadora". Y el precio de $1500 ilustra otro elemento de la mezcla de marketing de Dyson: un monto elevado que comunica la idea de calidad y beneficios que valen ese precio. Si el Airblade Tap tiene éxito, contribuirá al logro de la meta de Dyson de duplicar sus ingresos anuales de $1800 millones "muy rápidamente".

En Dyson Ltd. la innovación nunca termina. Diariamente, James Dyson colabora en proyectos de carácter secreto —a muchos de ellos aún les faltan entre cinco y 10 años para llegar a término— con una parte del ejército de diseñadores e ingenieros de la compañía. Su modelo más reciente de aspiradora (DC59 Animal) es otro ejemplo de que el ciclo de innovación de Dyson continúa. Esta aspiradora no tiene cable, pesa menos de dos kilos y está diseñada para ser portátil; además, la empresa hace alarde de que su fuerza de succión es tres veces superior a la de cualquier otra aspiradora portátil del mercado, ya sea que tenga cable o no.

La compañía no sólo continúa demostrando que puede ofrecer productos ganadores una y otra vez, también se está expandiendo por el mundo a un ritmo rápido. Los productos Dyson se venden en más de 50 mercados extranjeros que incluyen tanto economías emergentes como naciones

desarrolladas del primer mundo. Dyson se desenvuelve bien en tiempos de bonanza económica y en periodos de recesión. El hecho de haber iniciado con una sola aspiradora para transformarse en menos de 20 años en lo que es actualmente constituye realmente un proceso de evolución.

Preguntas para análisis del caso

2-15 Redacte una declaración de misión orientada al mercado para Dyson.

2-16 ¿Cuáles son las metas y los objetivos de Dyson?

2-17 ¿Dyson cuenta con una cartera de negocios? Explique su respuesta.

2-18 Analice las técnicas de mezcla de marketing de Dyson y explique cómo se ajustan dentro del contexto de su estrategia de negocios y de marketing.

2-19 ¿Dyson es una compañía centrada en el cliente? Explique su respuesta.

Fuentes: Mary O'Neill, "James Dyson Revolutionizes Vacuum Cleaner Industry", *Investors.com*, 5 de febrero de 2014, www.news.investors.com/print/management-leaders-in-success/020514-688937-james-dyson-built-a-fortune-solving-everyday-problems-with-good-design.aspx; Darrell Etherington, "Dyson DC59 Review", *Techcrunch*, 7 de febrero de 2014, www.techcrunch.com/2014/02/07/dyson-dc59-review-a-portable-powerhouse-to-help-you-ditch-corded-vacuums-entirely/; Jonathan Bacon, "Cleaning Up All Over the World", *Marketing Week*, 22 de noviembre de 2012, www.marketingweek.co.uk/trends/cleaning-up-all-over-the-world/4004751.article; Matthew Creamer, "Mr. Dyson: 'I Don't Believe in Brand'", *Advertising Age*, 2 de mayo de 2012, www.adage.com/print/234494; Kelsey Campbell-Dollaghan, "Dyson's Latest Coup: A $1,500 Sink Faucet That Dries Hands, Too", *Fastco Design*, 5 de febrero de 2013, www.fastcodesign.com/1671788/dyson-s-latest-coup-a-1500-sink-faucet-that-dries-hands-too; Alicia Kirby, "A Day in the Life of James Dyson", *Wall Street Journal*, 5 de diciembre de 2013, www.online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702303914304579192123334228460; e información consultada en www.dyson.com en junio de 2014.

Referencias

1. Con base en información de Austin Carr, "Nike: The No. 1 Most Innovative Company of 2013", *Fast Company*, marzo de 2013, pp. 89-93+; Mary Lisbeth D'Amico, "Report Sends Nike and Adidas to Head of Digital Marketing Class", *Clickz*, 25 de septiembre de 2012, www.clickz.com/clickz/news/2208172/report-sends-nike-and-adidas-to-head-of-digital-marketing-class; Sebastian Joseph, "Nike Takes Social Media In-House", *Marketing Week*, 3 de enero de 2013, www.marketingweek.co.uk/sectors/sport/nike-takes-social-media-in-house/4005240.article; John Cashman, "How Nike Is Killing It in Social Media Marketing", *Digital Firefly*, 19 de octubre de 2013, https://digitalfireflymarketing.com/how-nike-killing-it-social-media-marketing; y http://investors.nikeinc.com/Investors y https://secure-nikeplus.nike.com/plus/, consultados en septiembre de 2014.
2. La declaración de misión de la NASA se tomó de www.nasa.gov/about/highlights/what_does-nasa-do.html, consultado en septiembre de 2014.
3. Para un mayor análisis de declaraciones de misión y ejemplos, tanto buenos como malos, vea Jack y Suzy Welch, "State Your Business; Too Many Mission Statements Are Loaded with Fat-headed Jargon. Play It Straight", *BusinessWeek*, 14 de enero de 2008, p. 80; Piet Levy, "Mission vs. Vision", *Marketing News*, 28 de febrero de 2011, p. 10; Setayesh Sattari *et al*., "How Readable Are Mission Statements? An Exploratory Study", *Corporate Communications*, 2011, p. 4; y www.missionstatements.com/fortune_500-mission-statements.html, consultado en septiembre de 2014.
4. La información acerca de Heinz y su misión y visión fue tomada de www.heinz.com/our-company/about-heinz/vision-and-values.aspx, y www.heinz.com, consultados en septiembre de 2014.
5. Vea "General Electric Co.", *Reuters*, www.reuters.com/finance/stocks/companyProfile?symbol=GE.N, consultado en junio de 2014; y www.ge.com/ar2013/pdf/GE_AR13.pdf y www.ge.com/products, consultados en septiembre de 2014.
6. El siguiente análisis se basa en parte en información de www.bcg.com/documents/file13904.pdf, consultado en septiembre de 2014.
7. Vea http://corporate.disney.go.com/investors/annual_reports.html, consultado en septiembre de 2014.
8. H. Igor Ansoff, "Strategies for Diversification", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1957, pp. 113-124.
9. Los hechos relatados en este párrafo y en los siguientes se basan en información encontrada en "Starbucks CEO Howard Schultz Opens Annual Meeting of Shareholders", *Wireless News*, 25 de marzo de 2013; Bruce Horovitz, "China to Become No. 2 Market for Starbucks", *USA Today*, 16 de septiembre de 2013; Cherryh Butler, "Starbucks Reports Record-High EPS, Big Growth Plans for 2014", *FastCasual.com*, 4 de noviembre de 2013, www.fastcasual.com/article/222377; Nat Rudarakanchana, "Starbucks Bets on Food, China and Innovation for 2014", *International Business Times*, 12 de marzo de 2014, www.ibtimes.com/starbucks-sbux-bets-food-china-innovation-2014-1560844; Bruce Horovitz, "Starbucks Serving Alcohol at More Locations", *USA Today*, 20 de marzo de 2014; y www.starbucks.com, consultado en septiembre de 2014.
10. Vea Michael E. Porter. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Nueva York: Free Press, 1985); y Michael E. Porter, "What Is Strategy?", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1996, pp. 61-78. Vea también "The Value Chain", www.quickmba.com/strategy/value-chain, consultado en julio de 2013; y Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 14a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2012), pp. 34-35 y pp. 203-204.
11. Nirmalya Kumar, "The CEO'S Marketing Manifesto", *Marketing Management*, noviembre-diciembre de 2008, pp. 24-29; y Tom French *et al*., "We're All Marketers Now", *McKinsey Quarterly*, julio de 2011, www.mckinseyquarterly.com/Were_all_marketers_now_2834.
12. Vea www.gapinc.com/content/gapinc/html/aboutus/ourbrands/gap.html, consultado en septiembre de 2014.
13. "100 Leading National Advertisers", *Advertising Age*, 24 de junio de 2013, p. 16.
14. La clasificación de las cuatro *P* fue sugerida por primera vez por E. Jerome McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach* (Homewood, Ill.: Irwin, 1960). Para las cuatro *C*, otras clasificaciones propuestas y más análisis, vea Robert Lauterborn, "New Marketing Litany: 4P's Passé C-Words Take Over", *Advertising Age*, 1 de octubre de 1990, p. 26; Richard Ettenson *et al*., "Rethinking the 4 Ps", *Harvard Business Review*, enero-febrero

de 2013, p. 26; y Roy McClean, "Marketing 101–4 C's versus the 4P's of Marketing", www.customfitfocus.com/marketing-1.htm, consultado en septiembre de 2014.

15. "Study Finds Marketers Don't Practice ROI They Preach", *Advertising Age*, 11 de marzo de 2012, http://adage.com/article/233243/; "Accountability Remains Senior Marketers' Top Concern", *Marketing Charts*, 7 de marzo de 2013, www.marketingcharts.com/wp/topics/branding/accountability-remains-senior-marketers-top-concern-27565/; y "Quantitative Proof of Marketing Spend's ROI Still Eludes CMOs", *Marketing Charts*, 21 de febrero de 2014, www.marketingcharts.com/wp/traditional/quantitative-proof-of-marketing-spends-impact-still-eludes-cmos-40005/.

16. Para mayor información sobre los tableros de marketing y las medidas financieras relacionadas con el desempeño del marketing, vea Ofer Mintz e Imran S. Currim, "What Drives Managerial Use of Marketing Financial Metrics and Does Metric Use Affect Performance of Marketing-Mix Activities?", *Journal of Marketing*, marzo de 2013, pp. 17-40; y http://marketingnpv.com/dashboard-platform, consultado en junio de 2013.

17. Para un análisis completo de este modelo y detalles sobre medidas de rendimiento sobre la inversión de marketing centradas en el cliente, vea Roland T. Rust, Katherine N. Lemon y Valerie A. Zeithaml, "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy", *Journal of Marketing*, enero de 2004, pp. 109-127; Roland T. Rust, Katherine N. Lemon y Das Narayandas, *Customer Equity Management* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005); Roland T. Rust, "Seeking Higher ROI? Base Strategy on Customer Equity", *Advertising Age*, 10 de septiembre de 2007, pp. 26-27; Andreas Persson u Lynette Ryals, "Customer Assets and Customer Equity: Management and Measurement Issues", *Marketing Theory*, diciembre de 2010, pp. 417-436; y Kirsten Korosec, "'Tomato, Tomäto'? Not Exactly", *Marketing News*, 13 de enero de 2012, p. 8.

18. "Marketing Strategy: Diageo CMO: "Workers Must Be Able to Count", *Marketing Week*, 3 de junio de 2010, p. 5. Vea también Art Weinstein y Shane Smith, "Game Plan: How Can Marketers Face the Challenge of Managing Customer Metrics?", *Marketing Management*, verano de 2012, pp. 24-32; y Francis Yu, "Why Is It So Hard to Prove ROI When Data and Metrics Are So Abundant?", *Advertising Age*, 15 de octubre de 2012, p. 27

3 Análisis del entorno de marketing

Panorama del capítulo

Hasta aquí, usted ha aprendido los conceptos básicos del marketing y los pasos del proceso de marketing aplicado para atraer a los clientes meta y establecer relaciones redituables con ellos. Ahora comenzaremos a estudiar con mayor profundidad el paso inicial del proceso de marketing: entender el mercado, los deseos y las necesidades del consumidor. En este capítulo observará que el marketing opera en un entorno complejo y cambiante. Otros participantes en este entorno —proveedores, intermediarios, clientes, competidores, públicos y demás— podrían trabajar a favor o en contra de la compañía. Las principales fuerzas del entorno —demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales— dan forma a las oportunidades de marketing, plantean amenazas y afectan la capacidad de la compañía para atraer a los clientes y establecer relaciones con ellos. Para desarrollar estrategias de marketing efectivas, toda compañía debe entender, antes que nada, el contexto donde opera el marketing.

Para comenzar, demos un vistazo a Microsoft, el gigante de la tecnología que ha dominado el mundo del software de computadora durante la década de 1990 y buena parte del inicio del siglo XXI. Con el reciente declive de las computadoras personales independientes y el surgimiento de los dispositivos conectados digitalmente (teléfonos inteligentes, tabletas y televisores con conexión a internet), la poderosa Microsoft ha tenido que luchar para encontrar su lugar en un entorno de marketing digital que cambia rápidamente. Ahora, sin embargo, este gigante de la tecnología está realizando nuevos movimientos para volver a establecerse como una marca relevante indispensable para los consumidores en la era posterior a las computadoras personales.

MICROSOFT: Adaptándose al dinámico entorno del marketing digital

Hace poco más de 12 años, hablar de alta tecnología significaba hablar de las todopoderosas computadoras personales (PC). Intel proveía los microprocesadores de PC, en tanto que fabricantes como Dell y HP producían y vendían las máquinas. Sin embargo, Microsoft era el que realmente dirigía la industria de las PC, ya que elaboraba los sistemas operativos que la mayoría de las computadoras utilizaban. Como el desarrollador dominante de software, Microsoft colocaba su sistema operativo Windows y su paquete de programas de productividad Office en casi todas las computadoras que se vendían.

El enorme éxito de Windows elevó vertiginosamente los ingresos, las utilidades y el precio de las acciones de Microsoft. A principios de 2000, el valor total de sus acciones llegó a una cifra récord de $618 900 millones, esto la convirtió en la compañía más valiosa de la historia. En aquellos felices días, ninguna compañía era más relevante que Microsoft.

Sin embargo, a la entrada del nuevo milenio, el ambiente de marketing de alta tecnología sufrió un vuelco. El crecimiento de las ventas de PC comenzó a declinar conforme el mundo se enamoraba de las nuevas y atractivas tecnologías y de los dispositivos digitales. Todo comenzó con los iPod y los teléfonos inteligentes y evolucionó rápidamente hacia una gama de complementos de dispositivos digitales, como lectores electrónicos, tabletas, nuevas y llamativas computadoras portátiles, consolas de juegos y televisores con conexión a internet. Estos dispositivos pueden conectarse entre sí y son móviles, lo cual significa que no son como las antiguas PC estacionarias e independientes. Vinculan a los usuarios con un nuevo y sorprendente mundo de información, entretenimiento y opciones de socialización. Y, lo más importante, estos nuevos dispositivos no utilizan los antiguos productos Microsoft. Cada vez más, incluso la confiable pero también anacrónica PC se ha convertido en un dispositivo de conexión digital, una entrada a la web, los social media y la computación en la nube. Y en la actualidad, buena parte de todo eso se puede conseguir sin el software de Microsoft que alguna vez fuera indispensable.

En este nuevo mundo conectado digitalmente, Microsoft descubrió que iba detrás de competidores más glamorosos como Google, Apple, Samsung e incluso Amazon y Facebook, los cuales parecían proveer todos los recursos digitales —dispositivos inteligentes, tecnologías de conexión e incluso destinos digitales—. En la década pasada, Microsoft seguía siendo fuerte financieramente y el proveedor dominante en el mundo del

Microsoft está experimentando una drástica transformación para entrar en sintonía con el nuevo orden mundial digital en la era posterior a las computadoras personales. Más que dedicarse a desarrollar el software que hace funcionar las PC, Microsoft desea convertirse en una compañía que ofrece una gama completa de dispositivos y servicios digitales que conectan a las personas con la comunicación, la productividad, el entretenimiento y entre sí.

software para computadoras personales con 1300 millones de usuarios de Windows distribuidos por todo el mundo; sin embargo, había perdido parte de su brillo. En 2000, debido sobre todo al colapso de la burbuja tecnológica en el mercado bursátil, el valor de Microsoft se desplomó 60 por ciento. Y mientras las acciones de otras compañías tecnológicas se recuperaban, el precio de las acciones de Microsoft y sus utilidades disminuyeron durante 12 años a los niveles alcanzados en los primeros años del siglo.

Pero recientemente, Microsoft inició una drástica transformación en su visión y dirección para entrar en sintonía con el nuevo orden mundial digital. En la actualidad, en vez de limitarse a desarrollar el software que hace funcionar las PC, Microsoft desea convertirse en una compañía que ofrece una gama completa de dispositivos y servicios digitales y que entrega "experiencias tecnológicas encantadoras e ininterrumpidas", las cuales conectan a las personas con la comunicación, la productividad, el entretenimiento y entre sí. Su misión es ayudar a la gente y a los negocios a desarrollar todo su potencial profesional y personal.

En el entorno de marketing digital, que experimenta rápidos cambios, la poderosa Microsoft está realizando nuevos movimientos para restablecerse como una marca indispensable para los consumidores en la era posterior a las computadoras personales.

Getty Images

Para hacer realidad esa misión, en los últimos años, Microsoft lanzó una ráfaga de productos y servicios digitales nuevos, mejorados o adquiridos. En un breve lapso, lanzó una nueva versión de Windows que sirve no sólo para las computadoras, sino también para las tabletas y los teléfonos inteligentes; una nueva consola Xbox de la siguiente generación; un servicio de música y películas para competir con iTunes y Google Play; una versión mejorada de Skype (que adquirió en 2011); una solución de almacenamiento en la nube, SkyDrive, e incluso una innovadora tableta —la Microsoft Surface— que espera le dé una posición más firme en el área de los dispositivos digitales. Además, se rumora que está desarrollando un dispositivo Xbox TV para ver televisión vía *streaming* (en el cual la programación se descarga y reproduce de manera simultánea). Además, recientemente compró Yammer, un proveedor de servicios web y desarrollador de vanguardia de herramientas de redes sociales para las empresas —una especie de Facebook para los negocios—. En su movimiento más audaz para expandirse, Microsoft pagó más de $7000 millones para adquirir el negocio de teléfonos inteligentes de Nokia.

Más importante que los nuevos dispositivos, el software y los servicios en lo individual, es la manera en que trabajan en conjunto para entregar una experiencia digital completa. Todo comenzó con Windows 8, que es una drástica metamorfosis de la era digital si se le compara con las versiones anteriores de Windows. El sistema Windows 8 emplea mosaicos interactivos y navegación mediante pantalla táctil, lo que ofrece una experiencia vivaz e interactiva. Windows 8 trabaja sin problemas en computadoras de escritorio y portátiles, tabletas, teléfonos e incluso consolas Xbox para brindar la conectividad basada en la nube que ansían los usuarios actuales.

Al utilizar el software Windows 8 y aplicaciones con dispositivos basados en Windows y servicios de computación en la nube, usted puede seleccionar una película por medio de una tableta, comenzar a disfrutarla en el televisor y terminar de verla en su teléfono haciendo pausas para llamar o enviar un mensaje de texto a un amigo usando Skype. Lo que usted hace en un dispositivo de Windows se actualiza automáticamente en otros dispositivos. Listas de reproducción creadas o canciones y programas de televisión adquiridos a través de un dispositivo móvil le estarán esperando en su computadora personal en su hogar. Windows 8 es un "ser" social; por ejemplo, actualiza los contactos de manera automática con los tweets y las fotografías enviados por los amigos.

La última versión de Microsoft Office, el Office 365, también se ha transformado para la era de la conectividad. Mediante interfaces de pantalla táctil, usted puede utilizar una aplicación de Office y compartir archivos entre computadoras personales, tabletas Windows, teléfonos Windows e incluso dispositivos Mac vía la nube SkyDrive. O puede acceder a una versión actualizada de Office, para uso exclusivo en línea, desde casi cualquier dispositivo. De hecho, Microsoft considera a Office como un servicio, no como un software. Vende este servicio por suscripción: un pago anual de $99 le dará acceso a Office 365, además de 20 gigabytes de almacenamiento SkyDrive y 60 minutos de llamadas vía Skype al mes. "Adopta la noción de social", dijo Steve Ballmer, quien fue hasta hace poco director general de Microsoft. "Usted permanece conectado y comparte información con la gente que quiere".

Quizás el mayor cambio radical de Microsoft es el desarrollo de sus propios dispositivos de hardware. En el pasado, Microsoft dependía de socios como Dell, HP y Nokia para desarrollar las PC, tabletas y teléfonos que utilizaban su software. Sin embargo, para obtener mejor control en los activos mercados de dispositivos móviles y digitales de la actualidad, Microsoft está desarrollando su propio hardware. Para comenzar, desarrolló su innovadora tableta Surface, la cual no sólo emplea la interfaz y la conectividad de Windows 8, sino que incluye un estupendo soporte y un teclado delgado y desmontable que también sirve como cubierta, esto hace de la Surface una combinación única de tableta y minilaptop. La Surface, junto con la adquisición de Xbox y del negocio de teléfonos inteligentes de Nokia, dará a Microsoft mejor control para tener acceso a tres tipos de pantallas digitales más allá de las PC: tabletas, televisores y teléfonos.

De esta forma, la transformación profunda de Microsoft está en marcha. La compañía está destinando una importante cifra de $1500 millones para el marketing que servirá de apoyo a su renovada misión y a sus nuevos servicios y productos de software y hardware. Microsoft tiene todavía un largo camino por delante. Windows 8 y su tableta Surface están comenzando con lentitud y muchos clientes tentativos aún están jugando a "espera y verás". Muchos todavía consideran a Microsoft fundamentalmente como una compañía de software para PC. Se requerirá de un esfuerzo sostenido para cambiar la mentalidad tanto de los clientes como de la compañía. Algunos escépticos creen que Microsoft todavía podría estar demasiado atada a los antiguos modos de proceder. "La sola mención del nombre Windows evoca los problemas de esta compañía", afirma un especialista en hacer pronósticos de tecnología. "En su mente, [los clientes] saben que la

Descripción de objetivos

OBJETIVO 1	**Describir las fuerzas del entorno que afectan la capacidad de la compañía para servir a sus clientes.** El microentorno (pp. 71-74) El macroentorno (p. 74)
OBJETIVO 2	**Explicar cómo los cambios en los entornos demográfico y económico afectan las decisiones de marketing.** Entorno demográfico (pp. 74-82) Entorno económico (pp. 82-83)
OBJETIVO 3	**Identificar las principales tendencias en los entornos natural y tecnológico de la empresa.** Entorno natural (pp. 83-84) Entorno tecnológico (pp. 84-87)
OBJETIVO 4	**Explicar los cambios clave en los entornos político y cultural.** Entorno político y social (pp. 87-90) Entorno cultural (pp. 90-93)
OBJETIVO 5	**Analizar la manera en que las compañías pueden reaccionar ante el entorno de marketing.** Respuesta ante el entorno de marketing (pp. 93-95)

revolución de las computadoras ha terminado y que Microsoft tiene que continuar, pero en su corazón algo les dice que no lo puede lograr. Si Microsoft está aquí en 100 años, tratará de vendernos un telepuerto Windows".

Sin embargo, Microsoft parece estar haciendo todos los movimientos adecuados para ubicarse a la par de la época o, incluso, para adelantarse. Sus ventas han mostrado una fuerte tendencia al alza en los últimos años y la empresa confía en que se encuentra en la ruta correcta. No obstante, el éxito continuo dependerá de la capacidad de la compañía para adaptarse de manera efectiva a los rápidos cambios que ocurren en el ambiente de marketing, o incluso para encabezarlos. "Las oportunidades que Microsoft tiene frente a sí son vastas", afirma el nuevo director general, Satya Nadella, "pero para aprovecharlas, debemos enfocarnos claramente, movernos más rápido y continuar transformándonos".

Entorno de marketing
Participantes y fuerzas externas al marketing que afectan la capacidad de la dirección de marketing para establecer y mantener relaciones exitosas con sus clientes meta.

Microentorno
Participantes cercanos a la empresa que afectan la capacidad de ésta para servir a sus clientes y consumidores —la propia empresa, los proveedores, intermediarios de marketing, mercados de clientes, competidores y públicos.

El entorno de marketing de una compañía consiste en los participantes y las fuerzas externas al marketing que afectan la capacidad de la dirección de marketing para establecer y mantener relaciones exitosas con los clientes meta. Igual que Microsoft, las compañías constantemente observan y se adaptan al cambiante entorno; incluso, en algunos casos, encabezan los cambios.

Más que cualquier otro grupo de la compañía, los especialistas en marketing deben identificar tendencias y buscar oportunidades en el entorno. Aunque todo dirigente de una organización debe observar el entorno externo, los especialistas en marketing tienen dos aptitudes especiales. Cuentan con métodos disciplinados, tales como la investigación de mercados y la inteligencia de marketing, para reunir información acerca del entorno de marketing. También pasan más tiempo en el entorno de los clientes y de los competidores. Al estudiar cuidadosamente el entorno, los especialistas en marketing serán capaces de adaptar sus estrategias para enfrentar nuevos desafíos y aprovechar las oportunidades del mercado.

El entorno de marketing está formado por un *microentorno* y un *macroentorno*. El **microentorno** consiste en los participantes cercanos a la compañía que afectan la capacidad de ésta para servir a sus clientes —la propia compañía, los proveedores, los intermediarios de marketing, los mercados de clientes, los competidores y los públicos—. El **macroentorno** incluye fuerzas sociales más grandes que influyen en el microentorno, es decir, las fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales. Primero estudiaremos el microentorno de la compañía.

Comentario del autor | El microentorno incluye a todos los participantes cercanos a la compañía que afectan, ya sea de manera positiva o negativa, su capacidad para establecer relaciones con sus clientes y consumidores y crear valor para ellos.

El microentorno

La función de la dirección de marketing consiste en establecer relaciones con los clientes y consumidores al crear valor y satisfacción para ellos. Sin embargo, los directores de marketing no pueden cumplirla solos. La **figura 3.1** lista los principales participantes en el microentorno de la compañía. El éxito del marketing requiere establecer relaciones con otros departamentos de la empresa, con proveedores, intermediarios de marketing, competidores, diferentes públicos y con los clientes, los cuales se combinan para conformar la red de transferencia de valor de la compañía.

Macroentorno
Fuerzas sociales más grandes que afectan el microentorno —fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.

La empresa

Al diseñar planes de marketing, la dirección de marketing toma en cuenta a otros grupos de la compañía, como la alta dirección, finanzas, investigación y desarrollo, compras, operaciones, recursos humanos y contabilidad. Todos estos grupos interrelacionados conforman el ambiente interno. La alta dirección establece la misión, los objetivos, las estrategias generales y las políticas de la empresa. Los directores de marketing toman decisiones de acuerdo con las estrategias y los planes diseñados por la alta dirección. Luego, como vimos en el capítulo 2, los directores de marketing también deben trabajar de cerca con otros departamentos de la compañía. Con el área de marketing a la cabeza, todos los departamentos —desde manufactura y finanzas hasta el departamento jurídico y el de recursos humanos— comparten la responsabilidad de comprender las necesidades de los clientes y crear valor para ellos.

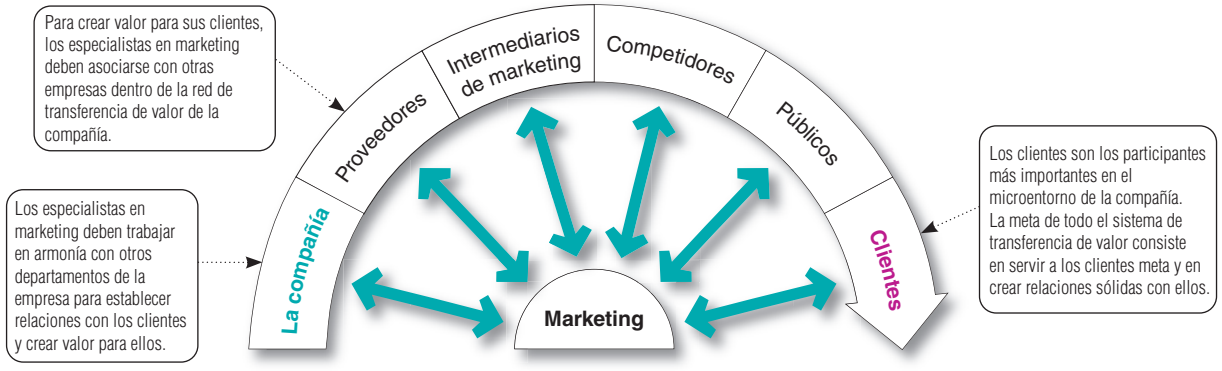
Proveedores

Los proveedores constituyen un eslabón importante de la red de transferencia de valor de la empresa al cliente. Brindan los recursos que la compañía necesita para producir sus bienes y servicios. Problemas con los proveedores podrían afectar seriamente al marketing. Los directores de marketing deben estar al tanto de la disponibilidad de suministros, pero también de los costos. La escasez de insumos o retrasos en el abasto, desastres naturales y otros sucesos pueden tener costos en términos de ventas a corto plazo y perjudicar la satisfacción de los clientes a largo plazo. Un incremento en los costos de los insumos ocasionaría incrementos en los precios que podrían afectar de manera negativa el volumen de ventas de la compañía.

La mayoría de los especialistas en marketing de la actualidad tratan a sus proveedores como socios en la creación y entrega de valor para el cliente. Por ejemplo, el fabricante de cosméticos L'Oréal reconoce la importancia de entablar relaciones estrechas con su extensa red de proveedores, quienes lo abastecen de insumos como polímeros, grasas, latas de aerosol, empaques, equipo de producción y materiales de oficina:

> L'Oréal es el mayor fabricante de cosméticos en el mundo, tiene 34 marcas globales que van desde Maybelline y Kiehl's hasta Lancôme y The Body Shop. La red de proveedores de la compañía es crucial para su éxito. Como resultado, L'Oréal trata a sus proveedores como a socios respetables. Por un lado, espera mucho de sus proveedores en términos de innovación del diseño, calidad y sustentabilidad. Por otro, L'Oréal trabaja muy de cerca con los proveedores para ayudarlos a satisfacer sus rigurosos estándares. De acuerdo con el sitio web de la compañía para los proveedores, L'Oréal trata a éstos con

FIGURA | 3.1
Participantes del microentorno.



"respeto fundamental por sus negocios, su cultura, su crecimiento y por los individuos que trabajan con ellos". Cada una de sus relaciones se basa en el "diálogo y en esfuerzos conjuntos. L'Oréal no sólo busca ayudar a sus proveedores a satisfacer sus expectativas, también contribuye a su crecimiento a través de oportunidades de innovación y competitividad". Como resultado, más del 75 por ciento de los socios proveedores de L'Oréal han trabajado con la compañía durante 10 años o más y la mayoría incluso por varias décadas. El gerente de compras de la compañía afirma: "El director general quiere hacer de L'Oréal un protagonista y una de las compañías más respetadas del mundo. Ser respetada también significa ser respetada por nuestros proveedores".

Intermediarios de marketing

Intermediarios de marketing
Empresas que ayudan a la compañía a promover, vender y distribuir sus bienes a los compradores finales.

Los **intermediarios de marketing** ayudan a la compañía a promover, vender y distribuir sus bienes a los consumidores finales e incluyen distribuidores, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing e intermediarios financieros. Los *distribuidores* son empresas del canal de distribución que ayudan a la compañía a localizar clientes o a venderles. Entre ellos se incluyen mayoristas y minoristas, quienes compran y revenden la mercancía. Seleccionar y establecer asociaciones con los distribuidores no es una tarea sencilla. Los fabricantes ya no cuentan con muchos pequeños distribuidores independientes entre los cuales elegir. Ahora se enfrentan a organizaciones distribuidoras grandes y en crecimiento como Walmart, Target, Home Depot, Costco y Best Buy. Tales organizaciones a menudo tienen el poder suficiente como para establecer sus propios términos o incluso dejar a los fabricantes más pequeños fuera de los mercados grandes.

Las *empresas de distribución física* ayudan a que la compañía almacene y transporte bienes desde sus puntos de origen hasta su destino. Las *agencias de servicios de marketing* son empresas de investigación de mercados, agencias publicitarias, empresas de medios de comunicación y compañías de consultoría de marketing que ayudan a la organización a dirigir y promover sus productos en los mercados correctos. Los *intermediarios financieros* incluyen bancos, compañías de crédito, empresas aseguradoras y otros negocios que ayudan a financiar las transacciones o aseguran contra los riesgos asociados con la compra y venta de bienes.

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

De esta manera, los especialistas en marketing actuales reconocen la importancia de trabajar con sus intermediarios como socios y no simplemente como canales a través de los cuales venden sus productos. Por ejemplo, cuando Coca-Cola firma como proveedor exclusivo de bebidas gaseosas de una cadena de comida rápida como McDonald's, Wendy's o Subway, abastece mucho más que bebidas gaseosas, también promete un fuerte apoyo de marketing.

Asociaciones con intermediarios de marketing: Coca-Cola proporciona a sus socios minoristas mucho más que bebidas gaseosas, también se compromete a brindarles un fuerte apoyo de marketing.

Bloomberg por Getty Images

Coca-Cola asigna equipos de individuos con diferentes funciones, quienes se dedican a entender los aspectos más sutiles del negocio de cada minorista asociado. Realiza una enorme cantidad de investigación acerca de los consumidores de bebidas y comparte esos conocimientos con sus socios. Analiza los aspectos demográficos de los códigos postales de Estados Unidos y ayuda a sus socios a determinar cuáles marcas de Coca-Cola son las preferidas en sus áreas. Coca-Cola incluso ha estudiado el diseño de los letreros del menú para servicio en el automóvil con la finalidad de conocer mejor qué presentaciones, tipos y tamaños de letra, colores y elementos visuales estimulan a los consumidores para ordenar más alimentos y más bebidas. A partir de estos conocimientos, el grupo Coca-Cola Food Service desarrolla programas de marketing y herramientas de comercialización que ayudan a sus socios minoristas a incrementar sus utilidades y ventas de bebidas. Por ejemplo, su sitio web *www.CokeSolutions.com* ofrece a los minoristas una enorme cantidad de información, soluciones de negocios, consejos de comercialización y técnicas para ser amigables con el ambiente. Estamos "trabajando juntos para mejorar su negocio", afirma Coca-Cola a sus socios minoristas. Este tipo de asociaciones tan estrechas con sus consumidores ha convertido a Coca-Cola en el indiscutible líder del mercado de bebidas gaseosas de Estados Unidos.

Competidores

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

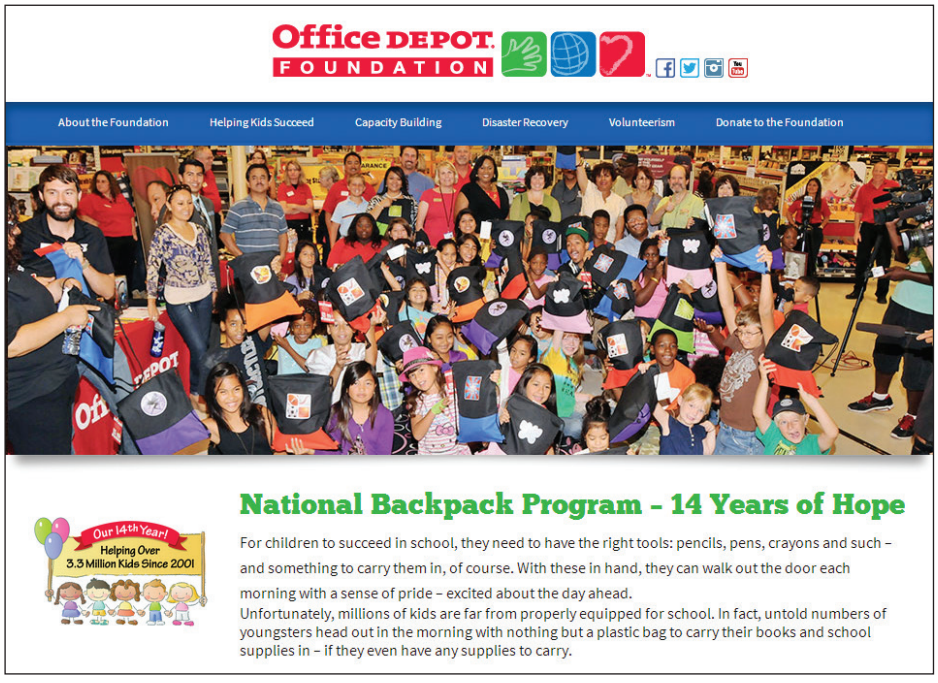
Ninguna estrategia competitiva de marketing es mejor para todas las compañías. Cada empresa debería tomar en cuenta su tamaño y su posición en la industria en relación con los competidores. Las grandes empresas con posiciones dominantes en una industria utilizan ciertas estrategias que compañías más pequeñas son incapaces de afrontar. Sin embargo, ser grande no es suficiente. Hay estrategias ganadoras para las grandes empresas, pero también existen algunas que son perdedoras. Las empresas pequeñas podrían desarrollar estrategias que les generen mayores tasas de rendimiento que las que disfrutan las empresas grandes.

Públicos

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

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

- *Públicos financieros*. Este grupo influye en la capacidad de la empresa para obtener fondos. Bancos, analistas de inversión y accionistas son los principales públicos financieros.
- *Públicos de medios de comunicación*. Este grupo difunde noticias, reportajes, artículos editoriales y otros contenidos. Incluye estaciones de televisión, periódicos, revistas, blogs y social media.
- *Públicos gubernamentales*. La gerencia debe tomar en cuenta los proyectos del gobierno. Los especialistas en marketing a menudo tienen que consultar a los abogados de la empresa sobre asuntos relacionados con la seguridad de los productos y la veracidad de la publicidad, entre otros.
- *Públicos de acción ciudadana*. Las decisiones de marketing de una empresa podrían ser cuestionadas por organizaciones de consumidores, grupos ambientalistas, grupos minoritarios y otros. Su departamento de relaciones públicas le ayudará a estar en contacto con grupos de consumidores y de ciudadanos.
- *Públicos locales*. Incluyen a residentes del vecindario y organizaciones de la comunidad. Las empresas grandes suelen trabajar para convertirse en miembros responsables de las comunidades locales donde operan. Por ejemplo, Office Depot sirve a sus comunidades por medio de la Office Depot Foundation, una organización independiente, sin fines de lucro, que brinda apoyo caritativo. La fundación apoya una variedad de programas que dan herramientas a los niños para que tengan éxito en la escuela y en la vida; fortalece la capacidad de las organizaciones no lucrativas y ayuda a las comunidades a prepararse ante posibles desastres. La compañía respalda su misión de "escuchar, aprender y cuidar" con varios programas comunitarios clave que apoyan a niños, padres de familia y profesores. Desde 2001, el programa Foundation's National Backpack Program ha donado mochilas nuevas con materiales escolares esenciales a más de 3.3 millones de niños que lo necesitan. La Office Depot Foundation trabaja en colaboración con la Kids In Need Foundation para suministrar fondos a los programas Ready, Steady, GO! Teacher Grants, los cuales inspiran proyectos de aprendizaje práctico en aulas de primaria y secundaria. Y la iniciativa de la compañía contra el acoso escolar:



Públicos: La misión de la Office Depot Foundation, basada en "escuchar, aprender y cuidar", consiste en dar herramientas a los niños para que tengan éxito en la escuela… y en la vida. A través del National Backpack Program, ha donado mochilas nuevas con materiales escolares esenciales a más de 3.3 millones de niños que se han hecho merecedores de ello.
Office Depot Foundation

"Be the Difference: Speak Up Against Bullying", patrocina asambleas escolares de estudiantes al tiempo que organiza sesiones para padres de familia, profesores y administradores conducidas por expertos con reconocimiento nacional en el tema del *bullying*.

- *Público en general.* Las empresas deben interesarse por las actitudes que tiene el público en general hacia sus productos y actividades. La imagen que tiene el público de una compañía influye en su comportamiento de compra.
- *Públicos internos*. Este grupo incluye a trabajadores, gerentes, voluntarios, a socios y al consejo directivo. Las compañías grandes utilizan boletines y otros medios para informar y motivar a sus públicos internos. Cuando los empleados se sienten bien con la empresa para la cual trabajan, su actitud positiva se difunde hacia los públicos externos.

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

Clientes

Los clientes son los participantes más importantes en el microentorno de la compañía. El objetivo de toda la red de transferencia de valor consiste en atraer a los clientes meta y crear relaciones sólidas con ellos. La empresa podría atender a uno o a cinco tipos de mercados de clientes. Los *mercados de consumidores* están integrados por individuos y hogares que compran bienes y servicios para consumo personal. Los *mercados de negocios* adquieren bienes y servicios para darles un procesamiento industrial o para utilizarlos en su proceso de producción. Los *mercados de distribuidores* compran bienes y servicios para revenderlos a cambio de una ganancia. Los *mercados del sector público* están formados por dependencias gubernamentales que compran bienes y servicios para producir servicios públicos o para transferirlos a quienes los necesiten. Finalmente, los *mercados internacionales* están conformados por los compradores de otros países, incluyendo a los consumidores, productores, distribuidores y gobiernos. Cada tipo de mercado tiene características especiales que el vendedor tendrá que analizar con cuidado.

Comentario del autor | El macroentorno consiste en fuerzas generales que afectan a los participantes del microentorno.

El macroentorno

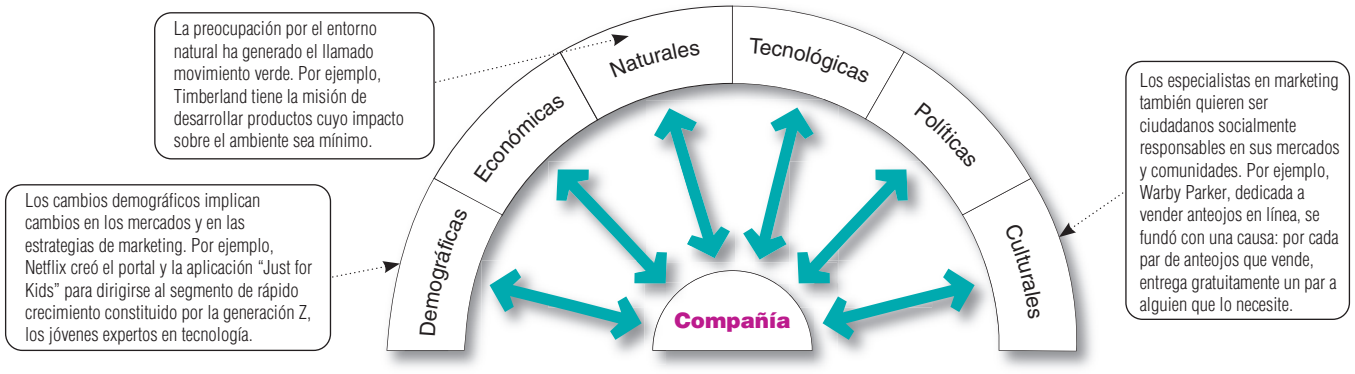
La compañía y todos los demás participantes operan en un macroentorno más grande de fuerzas que moldean oportunidades y plantean amenazas para la empresa. La **figura 3.2** muestra las seis fuerzas principales del macroentorno de la empresa. Incluso las compañías dominantes pueden ser vulnerables a las frecuentes fuerzas turbulentas y cambiantes del entorno de marketing. Algunas de esas fuerzas son imprevisibles e incontrolables. Otras, en cambio, son predecibles y pueden manejarse mediante una inteligente administración. Las compañías que comprenden bien sus entornos y se adaptan a ellos logran prosperar. Aquellas que no lo consiguen, podrían enfrentar tiempos difíciles. Empresas que alguna vez fueron líderes de mercado, como Xerox, Sears y Sony, aprendieron esa lección en una forma amarga. En las secciones restantes de este capítulo examinaremos tales fuerzas y mostraremos cómo afectan los planes de marketing.

Comentario del autor | Los cambios demográficos producen cambios en los mercados, por lo que son muy importantes para los especialistas en marketing. Primero estudiaremos la mayor tendencia demográfica: la estructura de edad de la población, la cual está en constante cambio.

Entorno demográfico

La **demografía** es el estudio de las poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, género, raza, ocupación y otros datos estadísticos. El entorno demográfico es de gran

FIGURA | 3.2
Fuerzas principales del macroentorno de la empresa.



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

interés para los especialistas en marketing, pues tiene que ver con los seres humanos y éstos conforman los mercados. La población mundial está creciendo a un ritmo explosivo. En la actualidad rebasa los 7100 millones de personas y se espera que supere los ocho mil millones en 2030. La enorme y altamente diversa población del mundo plantea tanto oportunidades como desafíos.

Los cambios en el entorno demográfico del mundo tienen implicaciones importantes para los negocios. Por esta razón, los especialistas en marketing observan de cerca las tendencias y los sucesos demográficos que tienen lugar en sus mercados. Analizan los cambios poblacionales relacionados con los grupos de edad y las estructuras familiares, los desplazamientos geográficos de la población, la escolaridad y la diversidad de la población. Aquí nos ocuparemos de las tendencias demográficas más importantes ocurridas en Estados Unidos.

La cambiante estructura por edades de la población

Actualmente, la población estadounidense es cercana a los 320 millones de personas y probablemente ascienda a 364 millones en 2030. La tendencia demográfica más importante en Estados Unidos es la cambiante estructura por edades de la población. En primer término, la tasa de natalidad va en descenso, en tanto que la esperanza de vida aumenta, esto ocasiona que la población estadounidense esté envejeciendo rápidamente. En 1980, la edad promedio de los estadounidenses era de 23 años y, según las estimaciones, en 2050 será de 38 años. El envejecimiento de la población tendrá un efecto significativo en los mercados y en las empresas que los atienden.

La población estadounidense incluye varios grupos generacionales. Aquí analizaremos los cuatro mayoritarios: los *baby boomers* y las generaciones X, Y (la generación del milenio) y Z. Examinaremos también su efecto en las estrategias actuales de marketing.

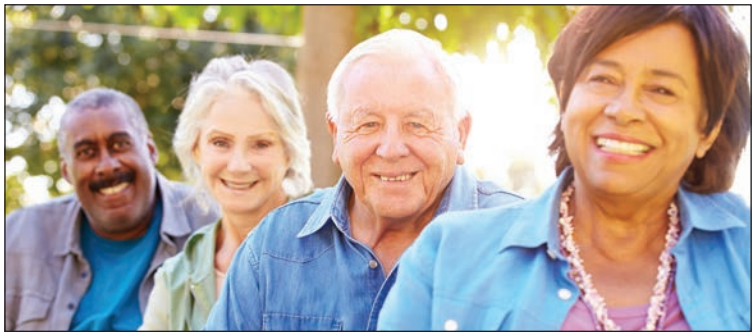
Baby boomers
Grupo constituido por los 78 millones de personas que nacieron durante los años siguientes a la Segunda Guerra Mundial y hasta 1964 en Estados Unidos.

Baby Boomers. El aumento en la tasa de natalidad que se registró después de la Segunda Guerra Mundial dio por resultado 78 millones de **baby boomers**, quienes nacieron entre 1946 y 1964 en Estados Unidos. Al paso de los años, este grupo se ha convertido en una de las fuerzas más poderosas que moldean el entorno de marketing. Desde que usaban pañales, "los *baby boomers* han modificado cada etapa de vida a la que ingresaban", afirma un experto. Los *baby boomers* más jóvenes están rebasando los 50 años, los mayores se acercan a los 70 años y empiezan a jubilarse.

Después de años de prosperidad, de gastar con libertad y de ahorrar poco, la reciente gran recesión golpeó con fuerza a muchos *baby boomers*, en especial a los que se encontraban en la etapa previa a la jubilación. Una marcada disminución en el precio de las acciones bursátiles y en el valor de las casas afectó sus ahorros y planes de retiro. Como resultado, muchos de estos individuos ahora gastan su dinero con mayor cuidado, planean trabajar durante más tiempo y se están replanteando sus responsabilidades y relaciones.

Sin embargo, aunque algunos todavía sufren las secuelas de la recesión, los *baby boomers* siguen siendo la generación más acaudalada de la historia de Estados Unidos, constituyen lo que un analista denomina "el sueño de los especialistas en marketing". Este grupo representa en la actualidad alrededor del 35% de la población estadounidense, aunque poseen el 70% de los ingresos disponibles de la nación. Conforme vayan llegando a su máximo de mayores ingresos y mayores gastos, estos individuos continuarán siendo un mercado lucrativo para los servicios financieros, residencias nuevas y remodelación de hogares, automóviles nuevos, viajes y entretenimiento, comidas en restaurantes, productos para la salud y el acondicionamiento físico y para casi cualquier otra categoría de productos.

Recientemente, la AARP (conocida anteriormente como la American Association of Retired Persons) lanzó una campaña dirigida a convencer a las compañías de anunciarse en su revista; para ello, argumentaba que las marcas que se enfocaban en los grupos demográficos más jóvenes estaban perdiendo una gran oportunidad. Los anuncios de la AARP presentaban a personas en sus 50 y 60 años edad con encabezados como: "Tal vez tengo arrugas, pero mis billetes están como nuevos" y "Tal vez mi cabello es gris, pero mis dólares son verdes". Los anuncios continuaban: "¿Por qué se da tanta importancia a tener entre 18 y 34 años, si las personas de esas edades difícilmente tienen 10 centavos en el bolsillo? Y la explicación es simple: la AARP llega a los mejores *boomers*, además el 68 por ciento de ellos que rebasan los 50 años dan dinero a sus hijos adultos".



Enfoque en los *baby boomers*: Karen Collignon se dirige a los consumidores activos de más de 50 años: jubiliados y retirados estadounidenses que tenían una segunda vivienda en México.
Shutterstock

La empresa Karen Collignon lanza su primera franquicia en México. Va por el mercado de los *baby boomers*. "Sabemos aprovechar los espacios y damos un porqué de las piezas en cada área y en cada rincón", dice Cristóbal Gómez, director general de Karen Collignon. Otra de las ventajas de la empresa está en la verticalidad. Posee una planta en Guadalajara, donde unas 40 personas fabrican gran parte de los objetos que presentan en sus proyectos de interiorismo: sofás, sillas, libreros y mesas, entre otros, y procesan madera,

metal, mármol, telas y demás materiales para tapizar. Gómez afirma que el mayor atributo de su compañía se encuentra en la buena fama de Karen Collignon, su madre, diseñadora desde hace 37 años y que comenzó a crecer profesionalmente a principios de la década de 1980 con remodelación de departamentos en Puerto Vallarta, México. Las solicitudes en aquel destino turístico no eran de mexicanos, sino de jubilados y retirados estadounidenses que tenían una segunda vivienda en esa ciudad. Los llamados *baby boomers* solicitaban servicios y muebles 'llave en mano'. Ocurría que muchos pasaban siete meses en Estados Unidos y el tiempo restante en México. Le pedían a Collignon que todo quedara "conforme a lo acordado", a veces hasta con toalla y pasta dental, "para su regreso".

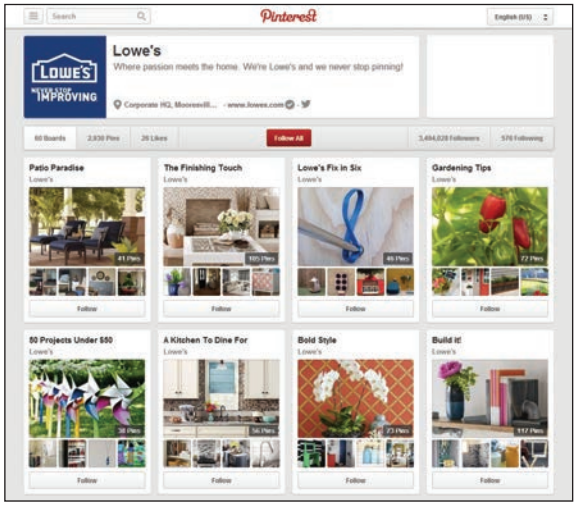
Sería un error considerar que los miembros "más viejos" de este grupo están saliendo gradualmente de la escena o frenando su ritmo de vida. En lugar de verse a sí mismos de esa forma, los *baby boomers* piensan que están entrando a nuevas etapas de la vida. Los más activos —a veces denominados *zoomers* o *baby boomers* veloces— no tienen la intención de abandonar sus estilos de vida juveniles mientras envejecen. Un estudio reciente encontró que el 65 por ciento de los que tienen alrededor de 65 años afirmaron sentirse mucho más jóvenes de lo que indica su edad cronológica. Por lo tanto, aunque esa generación compra muchos productos que los ayudan a lidiar con problemas relacionados con la edad (desde vitaminas y dispositivos para medir la presión arterial hasta utensilios de cocina Good Grips ergonómicos y de fácil manejo), también constituyen un mercado lucrativo para productos y servicios que los ayudan a disfrutar la vida al máximo.

Por ejemplo, Amazon creó un sitio dedicado a clientes que rebasan los 50 años —llamado "50+ Active & Healthy Living"—. El sitio presenta cuatro secciones referentes a temas médicos, de salud y nutrición, pero cinco secciones enfocadas en productos para viajes y ocio, ejercicio y acondicionamiento físico, cuidado personal, belleza y entretenimiento. De manera similar, los títulos de muchas revistas dirigidas a los *baby boomers* sugieren que estos consumidores no embonan con el estereotipo de personas encerradas en casa, olvidadas y pobres. Con títulos como *Everything Zoomer*, *WatchBoom* y *BOOM! Magazine*, estas publicaciones intentan atraer a una generación activa de *baby boomers* que está redefiniendo el significado de envejecer.

BOOM! Magazine se dirige a consumidores activos mayores de 50 años exhortándolos a "vivir bien, de manera inteligente y en grande". La revista se presenta como "un recurso de estilo de vida para adultos activos [que] inspira, educa, motiva y deleita a los lectores con una nueva y vigorosa imagen de la segunda fase de la vida". Los temas que aborda cada mes incluyen información financiera para vivir de manera inteligente, artículos sobre salud y bienestar para vivir bien e información sobre viajes y ocio para vivir en grande. Las columnas fijas cubren temas relacionados con mejoras para el hogar, información sobre automóviles, consejos de computación, deportes, acondicionamiento físico, consejos sobre decoración, vinos y alimentos y reseñas sobre artes visuales y escénicas. Cada número presenta a personalidades locales en una sección titulada *Fifty & Fabulous*. ¿Para alimentar la idea de que son viejos? No, no encontrará nada de eso en *BOOM! Magazine* ni en su boletín en línea *Boom! Blast*.

Generación X
Grupo constituido por los 49 millones de personas que nacieron entre 1965 y 1976 en Estados Unidos, durante la disminución de la tasa de natalidad que siguió a la etapa del auge en el número de nacimientos.

Generación X. El auge en los nacimientos fue seguido por una "escasez" de éstos, lo cual originó otra generación de 49 millones de personas, quienes nacieron entre 1965 y 1976. El autor Douglas Coupland los llama la **generación X** porque viven a la sombra de los *baby boomers*.



Enfoque en la generación X: Lowe's realiza un número considerable de ventas a los dueños de viviendas de la generación X, brindándoles ideas y consejos sobre proyectos de mejora para el hogar y sobre algunos problemas domésticos; también los exhorta a "Never Stop Improving". La página de Pinterest de Lowe's está llena de consejos para los integrantes de la generación X.

LOWE'S, Gable Mansard Design y NEVER STOP IMPROVING son marcas registradas de LF, LLC.

Considerablemente más pequeña que la generación de los *baby boomers* que les precede y que la del milenio que les sigue, los miembros de la generación X en ocasiones son un grupo ignorado de consumidores. Aunque buscan el éxito, son menos materialistas que los otros grupos; valoran la experiencia, no las adquisiciones. Para muchos miembros de la generación X que son padres, la familia está primero —tanto sus hijos como sus padres que están envejeciendo— y en segundo lugar está la carrera profesional. Desde el punto de vista del marketing, la generación X está integrada por un grueso de personas escépticas. Tienden a hacer indagaciones sobre los productos antes de considerar una compra, prefieren la calidad que la cantidad y tienden a ser menos receptivos ante los mensajes directos de marketing. En cambio, tienen mayores probabilidades de ser receptivos ante los anuncios irreverentes que hacen mofa de los convencionalismos y la tradición.

La generación X fue la primera en crecer en la era de internet, por lo que se define como una generación conectada que acepta los beneficios de las nuevas tecnologías. El 49 por ciento tiene teléfonos inteligentes y el 11 por ciento posee tabletas. El 74 por ciento utiliza internet para realizar operaciones bancarias, el 72 por ciento para hacer indagaciones sobre compañías o productos y el 81 por ciento ha realizado compras en línea. El 95 por ciento tiene una página activa de Facebook.

Los integrantes de la generación X, que ahora se aproximan o ya llegaron a la edad madura, han crecido lo suficiente como para tener responsabilidades. Cada vez más, están desplazando los estilos de vida, la cultura y los valores de los *baby boomers*. Están ascendiendo en su carrera y muchos son orgullosos propietarios de sus viviendas con familias en crecimiento. Son la generación con mayor nivel

educativo hasta ahora y tienen un considerable poder adquisitivo. Sin embargo, igual que los *baby boomers*, los miembros de la generación X ahora enfrentan fuertes presiones económicas. Como casi toda la gente en esta época, gastan su dinero de manera más cuidadosa.

Sin embargo, debido a su enorme potencial, muchas marcas y organizaciones se están enfocando en la generación X como su principal segmento meta. Por ejemplo, el 82 por ciento de los integrantes de esta generación son propietarios de sus viviendas, lo que los convierte en un segmento importante para quienes venden productos para el hogar. Lowe's, el minorista de mejoras para el hogar, realiza un número importante de ventas a los miembros de la generación X que son dueños de sus viviendas, exhortándolos a "Never Stop Improving". Por medio de anuncios impresos, videos en línea y una presencia sustancial en los social media, Lowe's brinda ideas y consejo en una amplia gama de proyectos de mejora de interiores y exteriores para el hogar, ofreciendo soluciones que facilitan la vida a los miembros de la generación X y a su familia. Su aplicación myLowe's es como un asesor de mejora del hogar que opera durante las 24 horas del día los siete días de la semana y deja a los clientes elaborar archivos de cada habitación de sus hogares, llevar un archivo de sus compras en Lowe's, elaborar listas de productos con fotografías, recibir recordatorios de asuntos pendientes como cambiar los filtros del horno, e inclusive consultar en línea a empleados de la tienda cuando desarrollan proyectos de mejora del hogar.

Generación del milenio (o generación Y)
Grupo constituido por los 83 millones de hijos de los *baby boomers* nacidos entre 1977 y 2000 en Estados Unidos.

La generación del milenio. Tanto los *baby boomers* como los miembros de la generación X algún día pasarán la estafeta a los individuos de la **generación del milenio** (también conocidos como **generación Y** o *echo boomers*). Nacidos entre 1977 y 2000, los hijos de los *baby boomers* ahora suman 83 millones o más, superando en número a los miembros de la generación X y al segmento de los *baby boomers*. En la era posterior a la recesión, los integrantes de la generación del milenio constituyen el grupo con menores recursos económicos. Al enfrentar una tasa de desempleo más alta y estar más endeudados, muchos de estos jóvenes consumidores casi no tienen ahorros. Sin embargo, puesto que son un grupo numeroso, constituyen un mercado atractivo y enorme tanto en el presente como a futuro.

Algo que todos los miembros de la generación Y tienen en común es que se sienten cómodos con la tecnología digital. No sólo aceptan la tecnología, sino que ésta es su estilo de vida. Este grupo fue la primera generación que creció en un mundo lleno de computadoras, teléfonos móviles, televisión satelital, iPod, iPad y social media en línea. Como resultado, se comprometen con las marcas en una forma totalmente nueva, igual que con los dispositivos móviles y el social media. Más que buscar mensajes de venta de los especialistas en marketing, los miembros de la generación del milenio buscan oportunidades para dar forma a sus propias experiencias de marca y compartirlas con otros.

Enfoque en la generación del milenio: La línea de electrodomésticos Artistry de GE está diseñada para captar el segmento en rápido crecimiento de la generación del milenio, cuyos integrantes son expertos en diseño tecnológico, pero conscientes de los precios, y quienes, además, están estableciendo y equipando su primer hogar.
GE

Actualmente, muchas marcas lanzan productos específicos y campañas de marketing dirigidos a las necesidades y al estilo de vida de la generación del milenio. Por ejemplo, GE creó una nueva línea para principiantes en el uso de aparatos electrodomésticos elegantes, pero a un costo accesible, llamada GE Artistry. Tradicionalmente, GE ha dirigido sus diseños y su marketing hacia los consumidores de entre 45 y 60 años, quienes presumen de sus recursos económicos y sus cocinas bien equipadas. Sin embargo, la línea GE Artistry está diseñada para captar el segmento en rápido crecimiento de la generación del milenio, cuyos integrantes son expertos en diseño tecnológico, pero conscientes de los precios, y quienes, además, están estableciendo y equipando su primer hogar.

De manera similar, Marriott e IKEA unieron fuerzas recientemente para lanzar una nueva cadena de hoteles en Europa llamada Moxy Hotels. La innovadora cadena se dirige al mercado en rápido crecimiento de los jóvenes viajeros de la generación del milenio; para ello, combina diseño contemporáneo, servicio accesible, características de alta tecnología y —quizá lo más importante— precios razonables. Los hoteles Moxy ofrecerán alojamiento en instalaciones elegantes, pero desprovistas de banalidades para mantener los precios bajos. Sin embargo, contarán con los recursos tecnológicos que tanto favorecen los miembros de la generación del milenio, como sistemas de registro de llegada por medio de dispositivos móviles, grandes pantallas de televisión, habitaciones con varios puertos de entrada para USB, servicio gratuito de Wi-Fi y áreas comunes para conectarse y conocerse equipadas con computadoras de última generación, muros para escribir y grandes pantallas de televisión para hacer presentaciones.

Generación Z
Personas nacidas después del 2000 (aunque muchos analistas incluyen a los nacidos después de 1995) que conforman los mercados de niños, preadolescentes y adolescentes.

Generación Z. Pisando los talones de la generación del milenio se encuentra la **generación Z**, integrada por jóvenes nacidos después del 2000, aunque muchos analistas incluyen a los nacidos después de 1995. La generación Z conforma los mercados de niños, preadolescentes y adolescentes. Por ejemplo, por sí solos, los preadolescentes estadounidenses (de entre 8 y 12 años) suman 20 millones de chicos que gastan una cifra estimada de $43 000 millones anualmente de su propio

dinero y que, además, influyen en las compras de sus padres, las cuales ascienden a $200 000 millones. Estos jóvenes consumidores también representan los mercados del mañana: actualmente están entablando relaciones con las marcas que tendrán influencia en sus compras del futuro.

Mucho más que en el caso de la generación del milenio, los miembros de la generación Z se caracterizan por su absoluta fluidez y comodidad con las tecnologías digitales. La generación Z da por sentada la existencia de teléfonos inteligentes, tabletas, iPod, consolas de juegos con conexión a internet, servicios de internet inalámbrico, dispositivos digitales y social media —ya que siempre los han tenido a su disposición—. Esto hace que dicho grupo sea sumamente móvil, interconectado y participativo en los social media. "Si están despiertos, están en línea", bromea un analista. Tienen "la programación digital en su ADN", afirma otro.

Los integrantes de la generación Z combinan los mundos en línea y fuera de línea de manera continua conforme socializan y compran. De acuerdo con estudios recientes, a pesar de su juventud, más de la mitad de todos los preadolescentes y adolescentes de la generación Z realizan investigaciones en torno a los productos antes de hacer una compra o de que sus padres se los compren. Entre aquellos que compran en línea, más de la mitad *prefiere* comprar en línea en categorías que van desde electrónicos, libros, música, equipos deportivos y productos de belleza, hasta ropa, calzado y accesorios de moda.

Enfoque en la generación Z: Los preadolescentes en Estados Unidos suman 20 millones (el total de ambos sexos). Este grupo de edad gasta miles de millones de dólares al año, de su propio dinero, al tiempo que influye en las compras que realizan sus padres por otros tantos miles de millones.

© Blend Images / Alamy

Compañías de casi todas las industrias venden productos y servicios dirigidos a la generación Z. Por ejemplo, muchos minoristas han creado líneas especiales e incluso tiendas enteras para los compradores de la generación Z y sus papás —piense en Abercrombie Kids, Gap Kids, Old Navy Kids y Pottery Barn Kids—. La cadena Justice se dirige a las preadolescentes ofreciendo ropa y accesorios diseñados con gran precisión basándose en sus preferencias y estilos de vida particulares. Aunque estas jóvenes compradoras a menudo van acompañadas de sus mamás, "lo *último* que quiere una chica de 10 o 12 años es verse como su mamá", afirma el director general de Justice. Las tiendas, el sitio web y las páginas de social media de Justice se diseñaron teniendo a las preadolescentes en mente. "Hay que apelar a sus sentidos", explica el director general. "Les encanta la sobrecarga sensorial: colores brillantes, videos musicales, una variedad de mercancías, en fin, un cúmulo de todo eso". La cadena Justice, en rápido crecimiento, ahora vende más ropa de niñas que Walmart y Target (algo impresionante si consideramos que Walmart tiene casi cuatro mil tiendas en Estados Unidos y Justice sólo 920).

Las empresas de medios de comunicación también se están dirigiendo de manera especial a los miembros de la generación Z —que se caracterizan por ser expertos en tecnología y afines a estar conectados a internet— y a sus padres. Por ejemplo, Netflix creó un portal y una aplicación llamada "Just for Kids", por medio de los cuales los niños pueden experimentar Netflix en cualquiera de las pantallas que tengan a su disposición o en todas —televisores, computadoras, tabletas y otros dispositivos móviles—. "Just for Kids" presenta películas y programas de televisión apropiados para niños de 12 años o menos; tanto el sitio como la aplicación están organizados de un modo amigable para los niños, con grandes imágenes de sus personajes favoritos y de las categorías de contenido.

El marketing dirigido a los integrantes de la generación Z y sus padres plantea desafíos especiales. Los medios de comunicación tradicionales aún son importantes para este grupo. Revistas como *J-14* y *Twist* son populares entre algunos segmentos de la generación Z, al igual que algunos canales de televisión, como Nickelodeon y Disney Channel. Sin embargo, los especialistas en marketing saben que tienen que buscar a estos chicos en los lugares donde pasan el rato y donde compran. Cada vez más, eso significa dirigirse al mundo en línea y a los medios móviles. Aunque el ingreso a algunos social media, como Facebook e Instagram, está limitado para los menores de 13 años, al menos oficialmente, estos medios tendrán un papel crucial de marketing cuando los niños y preadolescentes de hoy se conviertan en adolescentes.

En la actualidad, es difícil captar el interés de los niños, ya que sus periodos de atención son breves. La clave está en lograr atraer a esos jóvenes consumidores y dejarlos que ayuden a definir sus experiencias de marca. Un experto afirma: "Los preadolescentes de hoy demandan una conexión más personal, más táctil, verdaderamente cercana y frente a frente con sus marcas favoritas". Otro asunto relacionado con la generación Z es el derecho a la privacidad y la vulnerabilidad ante los mensajes de marketing. Las compañías que dirigen sus actividades de marketing a este grupo deben actuar con gran responsabilidad o, de lo contrario, se arriesgan a despertar la ira de los padres de familia y de los encargados de formular las políticas públicas.

Marketing generacional. ¿Los especialistas en marketing deben crear productos y programas de marketing específicos para cada generación? Algunos advierten que los especialistas en marketing deben ser cuidadosos para no desanimar a una generación cada vez que diseñan un producto o un mensaje que atrae de manera eficaz a otra. Otros señalan que cada generación abarca varias décadas y diversos niveles socioeconómicos. Por ejemplo, los especialistas en marketing suelen dividir a los *baby boomers* en tres grupos más pequeños: *boomers* vanguardistas, *boomers* básicos y *boomers* rezagados, cada uno con sus propias creencias y conductas. De manera similar, dividen a la generación del milenio en niños, preadolescentes y adolescentes.

La familia estadounidense: La cambiante composición de las familias estadounidenses se refleja cada vez más en las películas y series de televisión, como *Modern Family*, una premiada comedia de situaciones cuya historia gira en torno a una familia extendida no tradicional.

ABC por Getty Images

Así, los especialistas en marketing deben formar segmentos de edad más específicos dentro de cada grupo. Y lo más importante, definir a la gente por su fecha de nacimiento quizá sea menos eficaz que segmentarla de acuerdo con su estilo de vida, su etapa de vida o los valores comunes que buscan en los productos que adquieren. En los capítulos 5 y 6 analizaremos muchas otras formas de segmentación de mercados.

La estructura familiar en constante cambio

El "hogar tradicional" estadounidense lo constituyen el esposo, la esposa y los hijos (y en ocasiones los abuelos también se integran). Sin embargo, el tradicional e ideal de la familia suburbana estadounidense con dos hijos y dos automóviles ha perdido atractivo en los últimos tiempos.

Actualmente, en Estados Unidos, las parejas casadas y con hijos representan sólo el 19 por ciento de los 122 millones de hogares de todo el país, un porcentaje que equivale a menos de la mitad del registrado en 1970. Las parejas casadas sin hijos representan el 28 por ciento y los padres solteros otro 18 por ciento. El 34 por ciento corresponde a hogares no familiares, es decir, hogares de solteros que viven solos o de adultos no emparentados de un mismo sexo o de sexo distinto que viven juntos. El número de individuos que se divorcian o separan, que eligen no casarse o posponen el matrimonio, que se vuelven a casar o que se casan pero deciden no tener hijos aumenta cada vez más. Una de cada 12 parejas casadas es interracial. El número de parejas del mismo sexo que crían hijos ha aumentado en 75 por ciento desde 2000. La cambiante composición de las familias modernas estadounidenses se refleja cada vez más en las películas y series de televisión, como la *Modern Family*, una premiada comedia de situaciones cuya historia gira en torno a una familia extendida no tradicional. Por consiguiente, los especialistas en marketing deben estar cada vez más atentos a las necesidades especiales de los hogares no tradicionales porque, en la actualidad, éstos se están diseminando con mayor rapidez que los tradicionales. Cada grupo tiene necesidades y hábitos de consumo diferentes.

El número de mujeres que trabajan también se ha incrementado de manera significativa. A finales de la década de 1950, las mujeres representaban menos del 40 por ciento de la fuerza laboral; en la actualidad, constituyen el 58 por ciento. Por otro lado, el 40 por ciento de los hogares estadounidenses tienen como sostén principal a una mujer. El 58 por ciento de los hogares constituidos por parejas casadas y con hijos basan su economía en el doble ingreso; en el 28 por ciento de los hogares es sólo el hombre quien trabaja fuera de casa. En tanto, cada vez resulta más común que los hombres se queden en casa atendiendo a los hijos y administrando el hogar mientras las esposas salen a trabajar. En Estados Unidos, 4 por ciento de las parejas casadas y con hijos tienen al papá de tiempo completo en el hogar.

Las compañías están adaptando ahora su marketing para reflejar la dinámica estructura de las familias estadounidenses. Por ejemplo, un anuncio del teléfono Samsung Galaxy presenta a un papá que cambia el pañal y calma a su bebé recién nacido, mientras la mamá tiene que salir de casa. Cuando la ansiosa mamá llama al esposo para preguntar cómo están, el nuevo experto en cuidar bebés responde: "Estamos teniendo un gran día aquí. Estamos bien. Puedes tomarte el *fin de semana* si quieres". Otros anuncios reflejan la diversidad en evolución de los hogares estadounidenses modernos. Por ejemplo, un anuncio de las galletas Honey Maid lleva la diversidad familiar a un nuevo nivel:

> Un solo comercial de 30 segundos de Honey Maid presenta a una pareja del mismo sexo dando el biberón a su hijo, una pareja interracial y sus tres hijos tomados de las manos, una mamá de origen hispano y un papá asiaticoamericano con sus tres hijos de diferentes orígenes raciales. Incluso aparece un papá con tatuajes por todo el cuerpo. La marca Honey Maid, con un siglo de antigüedad, propiedad de Mondelez —que también produce las galletas Oreos, Ritz y Chips Ahoy—, se está reinventando como una marca de snacks saludables y adecuados para las familias actuales. "No importa cómo cambien las cosas", dice el narrador en el anuncio, "lo saludable jamás cambiará". El comercial concluye: "Honey Maid, snacks saludables para todos los días, para todas las familias saludables". Un mercadólogo de Mondelez afirma que, sin importar su color de piel o su orientación sexual, "estas familias que retratamos tienen una maravillosa conexión entre papás e hijos. Esto es un reconocimiento de que la dinámica familiar en Estados Unidos está evolucionando… y también nosotros hemos evolucionado".

Desplazamientos geográficos de la población

Vivimos un periodo de grandes movimientos migratorios no sólo entre países, sino también al interior de cada nación. Los estadounidenses, por ejemplo, son personas que a menudo cambian su lugar de residencia; aproximadamente el 12 por ciento de todos los residentes de Estados Unidos se mudan cada año y 35 por ciento o más se mudan cada cinco años. Durante las últimas dos décadas, la población estadounidenses se ha mudado hacia los estados de la franja del sol. Las regiones

occidental y sur han crecido, mientras que los estados del Medio Oeste y del noreste han disminuido su población. Tales desplazamientos de la población interesan a los especialistas en marketing ya que la gente de diferentes regiones tiene distintos hábitos de compra. Por ejemplo, los habitantes del Medio Oeste compran más ropa invernal que la gente del sureste.

Además, durante más de un siglo, los estadounidenses se han desplazado de las zonas rurales a las áreas metropolitanas. En la década de 1950 se registró un éxodo masivo de las ciudades hacia los suburbios. En la actualidad, la migración hacia las zonas suburbanas continúa y cada vez más estadounidenses se mudan a las llamadas "áreas micropolitanas", es decir, ciudades pequeñas localizadas más allá de las congestionadas áreas metropolitanas, entre las que destacan Bozeman, Montana; Natchez, Mississippi; Traverse City, Michigan, y Torrington, Connecticut. Estas pequeñas ciudades ofrecen muchas de las ventajas de las áreas metropolitanas (empleos, restaurantes, diversiones, organizaciones comunitarias), pero sin la concentración poblacional, los embotellamientos de tránsito, los altos índices de delincuencia ni los elevados impuestos sobre la propiedad que a menudo se asocian con las áreas sumamente urbanizadas. El 10 por ciento de la población estadounidense reside ahora en ciudades pequeñas.

Trabajo a distancia: Aplicaciones como GoToMeeting de Citrix permiten que las personas se reúnan y colaboren en línea mediante una computadora, una tableta o un teléfono inteligente, sin importar la ubicación de su trabajo.

Citrix Systems, Inc.

Sin embargo, los cambios de residencia también originaron cambios en las modalidades de trabajo de la gente. Por ejemplo, la migración hacia las ciudades pequeñas y áreas suburbanas está generando un rápido incremento en el número de personas que "laboran a distancia", es decir, que trabajan en su hogar o en una oficina lejana y realizan sus negocios por medio del teléfono o internet. Dicha tendencia, a la vez, ha creado un auge del mercado SOHO (por las siglas de small office, home office, es decir, pequeña oficina en casa). Cada vez son más las personas que trabajan en su hogar con la ayuda de dispositivos electrónicos como computadoras personales, teléfonos inteligentes e internet de banda ancha. Un estudio reciente estima que el 24 por ciento de los empleados realizan todo su trabajo o parte de éste en casa.

Muchos especialistas en marketing están cortejando activamente al lucrativo mercado del trabajo a distancia. Por ejemplo, aplicaciones en línea como GoToMeeting de Citrix y WebEx de Cisco ayudan a que la gente que trabaja a distancia pueda comunicarse a sus oficinas. Con esas aplicaciones, las personas se pueden reunir y colaborar en línea mediante una computadora, una tableta o un teléfono inteligente, sin importar la ubicación de su trabajo. Y compañías como *Salesforce.com*, Google e IBM ofrecen aplicaciones de computación en la nube que permiten a las personas colaborar en cualquier lugar a través de internet y dispositivos móviles. Además, compañías como NextSpace o Grind rentan espacios de oficinas totalmente equipadas por un día o un mes para quienes trabajan a distancia o, simplemente, lejos de la oficina central.

Una población con mejor preparación, más profesional y con mayor cantidad de empleos administrativos

La población de Estados Unidos está aumentando su nivel educativo. Por ejemplo, en 2012, el 88 por ciento de los habitantes mayores de 25 años habían terminado el bachillerato y el 32 por ciento tenía el grado de licenciatura, en comparación con el 66 y el 16 por ciento, respectivamente, alcanzados en 1980. El número de personas dentro de la fuerza laboral que se incorporan a empleos administrativos también va en aumento. El incremento en el número de plazas laborales ahora es mayor para los trabajadores profesionales y menor para los obreros. Entre 2010 y 2020, de 30 tipos de trabajo que, según las proyecciones, generarán mayor número de puestos laborales, 17 requerirán algún tipo de educación más allá del nivel de secundaria. El creciente número de profesionales con alto nivel educativo afectará no solamente lo que la gente compre, sino también la forma en que lo compre.

Mayor diversidad

Los países varían en su conformación étnica y racial. En un extremo se encuentra Japón, donde casi todos los habitantes son originarios de ese país. En el otro extremo se ubica Estados Unidos, con gente originaria de casi todas las naciones. A este país se le ha considerado un lugar en el que diversos grupos de muchos países y culturas se han mezclado para convertirse en un todo más homogéneo. Sin embargo, más bien parece que Estados Unidos se ha convertido en algo similar a un "plato de ensalada", ya que en su interior conviven diversos grupos pero cada uno ha mantenido su diversidad al retener y valorar diferencias étnicas y culturales significativas.

Los especialistas en marketing se enfrentan ahora a mercados cada vez más diversos, tanto a nivel local como en el exterior, conforme sus operaciones adquieren mayor alcance internacional. La población estadounidense está conformada, aproximadamente, por 64 por ciento de caucásicos, casi 17 por ciento de hispanos y poco más de 13 por ciento de afroamericanos. La población asiaticoamericana representa más del 5 por ciento de la población total de Estados

Unidos; el 1 por ciento restante está conformado por nativos de Hawái y de las islas del Pacífico, indios americanos, esquimales y aleutianos. Más aún, una de cada ocho personas que viven en Estados Unidos —aproximadamente el 13 por ciento de la población— nació en otro país. Se cree que durante las próximas décadas los grupos étnicos del país tendrán un crecimiento notable. En 2050, los hispanos representarán más del 30 por ciento de la población, los afroamericanos casi el 15 por ciento y los asiaticoamericanos el 8 por ciento.

La mayoría de las compañías grandes, como P&G, Walmart, Allstate, Wells Fargo, McDonald's y Levi Strauss, ahora dirigen productos, anuncios y promociones especialmente diseñados para uno o más de estos grupos. Por ejemplo, Wells Fargo elabora campañas de publicidad específicas para dirigirse a los segmentos de hispanos, afroamericanos y asiaticoamericanos. Un ejemplo es su campaña de marketing titulada "With you when…", diseñada para atender las necesidades específicas de los consumidores asiaticoamericanos:

> La investigación de Wells Fargo reveló que los asiaticoamericanos confían más y de manera consistente en su situación financiera que otros segmentos; también es más probable que vivan dentro de sus posibilidades económicas. Tienden a evitar endeudarse con tarjetas de crédito y ahorran más para el futuro, previendo situaciones como formar una familia, comprar una vivienda o la jubilación. Así que la campaña de Wells Fargo, "With you when…", dirigida a los asiaticoamericanos, se enfoca en cómo puede ayudarlos el banco a planear, ahorrar e invertir para el futuro. Un anuncio presenta a un joven papá chinoamericano que ayuda a su hijo a decorar el cielo raso de su recámara con estrellas y sugiere que Wells Fargo está "con usted cuando avizora las oportunidades del mañana". Otro anuncio muestra a una joven pareja filipina que examina la imagen de ultrasonido de su bebé próximo a nacer: Wells Fargo está "con usted cuando la vida comienza en este preciso momento". Otro anuncio presenta a varios hombres surasiáticos que se ejercitan en una playa, mientras se asegura que Wells Fargo está "con usted cuando sus ahorros necesitan recuperar la forma". Así, la exitosa campaña "With you when…" se relaciona bien con las actitudes de los asiaticoamericanos hacia el ahorro y la inversión, además posiciona a Wells Fargo como un socio que puede ayudarlos a crear "un mapa de ruta de hacia dónde quieren ir y de cómo llegar", afirma un especialista en marketing de la empresa.

La diversidad va más allá de la herencia étnica. Por ejemplo, muchas empresas grandes se dirigen en forma explícita a los consumidores homosexuales. Según una estimación, el segmento de los adultos estadounidenses que se definen como lesbianas, gay, bisexuales y transexuales (LGBT), y representa entre 6 y 7 por ciento de la población, tiene un poder de compra que rebasa los $830 000 millones. Como resultado de programas de televisión como *Modern Family* y *Glee*, películas como *Brokeback Mountain* y *The Perks of Being a Wallflower*, y de celebridades y figuras públicas que han declarado abiertamente ser homosexuales, como Neil Patrick Harris, Ellen DeGeneres, David Sedaris y el director general de Apple, Tim Cook, la comunidad LGBT ha aparecido cada vez más ante la mirada pública.

Muchos medios de comunicación permiten ahora que las empresas tengan acceso a este mercado. Por ejemplo, Planet Out Inc., una compañía líder mundial en medios de comunicación y entretenimiento que atiende exclusivamente a la comunidad LGBT, ofrece varias revistas exitosas (*Out*, *The Advocate*, *Out Traveler*) y sitios web (*Gay.com* y *PlanetOut.com*). Por su parte, las cadenas MTV del gigante de medios Viacom lanzó LOGO, una cadena de televisión por cable dirigida a homosexuales y a sus familias y amigos. LOGO ya está disponible en más de 50 millones de hogares estadounidenses y su sitio web es el número uno en la categoría LGBT de los medios digitales, móviles y de video *streaming*. Más de 100 empresas conocidas se han anunciado en LOGO, incluyendo a Ameriprise Financial, Toyota, Anheuser-Busch, Dell, Levi Strauss, eBay, J&J, Orbitz, Sears, Sony y Subaru.

Enfoque en los consumidores con discapacidades: Samsung muestra a personas con discapacidades en su publicidad central y firma contratos de promoción para apoyar a los atletas paralímpicos.

GEPA/Imago/Icon SMI/Newscom

En la actualidad, compañías de una amplia gama de industrias se dirigen a la comunidad LGBT con actividades de marketing específicas para homosexuales; entre tales compañías destacan Amazon, Chevrolet, Apple y el minorista de productos para el hogar Crate & Barrel. Por ejemplo, American Airlines cuenta con un equipo de ventas dedicado al segmento LGBT, el "equipo arcoíris", que patrocina eventos para la comunidad homosexual y mantiene un sitio web especial para este grupo (*www.aa.com/rainbow*), páginas de Facebook y Twitter donde se ofrece la contratación de viajes, información y foros de comentarios para la comunidad LGBT. Durante más de una década, el enfoque de la aerolínea en los consumidores homosexuales le ha significado un crecimiento de dos dígitos en las ganancias que obtiene a partir de la comunidad LGBT cada año.

Otro segmento diverso atractivo son los 57 millones de adultos estadounidenses con discapacidades —un mercado más grande que el de los afroamericanos o el de los hispanos—, el cual representa un poder de compra de entre $200 000 y $500 000 millones al año. La

mayoría de los individuos con discapacidad son consumidores activos. Por ejemplo, un estudio encontró que ese segmento gasta $13 600 millones en 31.7 millones de viajes de negocios o de recreación cada año. Y cuando se satisfacen ciertas necesidades especiales, el monto gastado en viajes podría duplicarse para alcanzar $27 000 millones al año.

¿Qué están haciendo las empresas para tratar de llegar a los consumidores con discapacidades? En la actualidad, muchos especialistas en marketing reconocen que el mundo de las personas con y sin discapacidades es el mismo. Compañías como McDonald's, Verizon Wireless, Nike, Samsung y Honda han incluido a personas con discapacidades en su publicidad central. Por ejemplo, Samsung y Nike firman contratos de promoción con atletas paralímpicos y los presentan en sus anuncios.

Conforme la población de Estados Unidos se vuelva más diversa, los especialistas en marketing exitosos continuarán diversificando sus programas de marketing para aprovechar las oportunidades que se presenten en los segmentos de rápido crecimiento.

Entorno económico

Comentario del autor | El entorno económico puede plantear tanto oportunidades como amenazas. Por ejemplo, en la era posterior a la recesión, los consumidores piensan más detenidamente cómo van a gastar su dinero, por lo que el "valor" se ha convertido en un lema para el área de marketing.

Los mercados requieren poder adquisitivo y clientes. El **entorno económico** está constituido por factores económicos que influyen en el poder adquisitivo y los patrones de gasto de los consumidores. Los especialistas en marketing deben prestar gran atención a las principales tendencias y a los patrones de gasto de los consumidores tanto dentro de sus mercados mundiales como entre éstos.

Los países varían considerablemente en sus niveles de ingreso y en la distribución de éste. Algunos tienen *economías industrializadas* que constituyen mercados ricos para muchas clases de bienes. En el otro extremo están las *economías de subsistencia*, es decir, las que consumen casi toda su producción agrícola e industrial y ofrecen escasas oportunidades de mercado. En un punto intermedio se encuentran las *economías en desarrollo* que pueden ofrecer oportunidades de marketing excelentes para el tipo correcto de productos.

Considere a Brasil, cuya población rebasa los 196 millones de personas. Hasta hace poco, únicamente los brasileños acaudalados podían afrontar el gasto de viajar en avión. Azul Brazilian Airlines ha cambiado esa situación:

> Durante décadas, los brasileños con escasos recursos viajaban en autobús por el país entero, el cual tiene aproximadamente la extensión territorial de Estados Unidos, pero con menos carreteras en buen estado. Sin embargo, David Neeleman, fundador y ex director general de JetBlue Airways quien, además, nació en Brasil, vio una oportunidad real de atender a la creciente clase media de ese país, la cual está conformada por más de 100 millones de personas. Así, fundó Azul Brazilian Airlines, una línea aérea de bajo costo, tomando como su modelo a JetBlue. Azul ofrece una alternativa de buena calidad a un costo accesible, en comparación con los largos viajes en autobús; por ejemplo, un viaje que antes requería de 34 horas para realizarse en autobús ahora se completa en dos horas por avión. Y gracias a que muchos vuelos de Azul cobran lo mismo por pasajero o incluso menos que un viaje en autobús, la económica línea aérea ha convertido a millones de brasileños en sus clientes. Azul ofrece transporte gratuito en autobús hacia los aeropuertos para sus numerosos pasajeros que no tienen automóvil o acceso al transporte público. Los clientes que no cuentan con tarjetas de crédito pueden pagar sus boletos mediante retiros bancarios o a plazos. En tan sólo cinco años, Azul ha crecido rápidamente para convertirse en la tercera línea aérea más grande de Brasil con una participación que rebasa el 16.5 por ciento del mercado de viajes nacionales de ese país.

Entorno económico: Para dirigirse a la clase media brasileña de grandes dimensiones y en rápido crecimiento, el fundador y ex director general de JetBlue, David Neeleman, quien aquí aparece, puso en marcha la línea aérea de bajo costo Azul Brazilian Airlines. Azul ofrece una alternativa de buena calidad y a precios accesibles, en comparación con los largos viajes en autobús a través de un país con enorme extensión territorial.

Associated Press

Cambios en el gasto del consumidor

Los factores económicos pueden tener un efecto drástico en el gasto y en el comportamiento de compra de los consumidores. Por ejemplo, hasta hace poco tiempo, los consumidores estadounidenses gastaban con libertad motivados por el aumento de sus ingresos, el auge en el mercado de valores, el rápido incremento del valor de la vivienda y otras bondades económicas. Compraron y compraron, aparentemente sin control, alcanzando niveles récord de endeudamiento. Sin embargo, los gastos ilimitados y las altas expectativas de esa época se vieron empañados por la gran recesión que se registró en 2008 y 2009.

Como vimos en el capítulo 1, esto provocó que los consumidores adoptaran un estilo de vida y patrones de compra muy austeros, los cuales probablemente persistirán durante varios años. Ahora compran menos y buscan mayor valor en los bienes que adquieren. Por otra parte, para muchos especialistas en marketing el lema es ahora: *marketing de valor*. En todo tipo de industrias, dichos especialistas están buscando formas de ofrecer mayor valor a los compradores que ahora son más cuidadosos con sus recursos económicos —la combinación adecuada de calidad del producto y buen servicio a un precio justo.

Entorno económico
Factores económicos que influyen en el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores.

Los consumidores esperan ofertas de valor por parte de los fabricantes de productos de uso cotidiano. Por ejemplo, Target ha desplazado su énfasis hacia la parte "pague menos" de su eslogan "Expect More. Pay Less", en tanto que los elegantes encabezados de su sitio web *Target.com* se han reemplazado por exhortaciones más prácticas como "Nuestros precios más bajos de la temporada", "Diversión, sol y ahorro" y "Envío gratis todos los días". Sin embargo, en la actualidad, incluso los especialistas en marketing de marcas de lujo están haciendo hincapié en el buen valor. Así, por ejemplo, la marca de automóviles de lujo Infiniti ahora promete "hacer que lo lujoso sea accesible".

Distribución del ingreso

Los especialistas en marketing deben poner atención en la *distribución del ingreso* tanto como en los niveles de ingreso. Durante las últimas décadas, los ricos se han vuelto más ricos, la clase media ha disminuido y los pobres siguen siendo pobres. El cinco por ciento de los estadounidenses que ganan más obtienen más del 22 por ciento del ingreso bruto ajustado del país, y el 20 por ciento de quienes ganan más concentran el 51 por ciento de todo el ingreso. En contraste, el 40 por ciento de los estadounidenses que ganan menos apenas reciben el 11.5 por ciento del ingreso total.

Esta distribución del ingreso ha originado un mercado estratificado. Muchas empresas —como Nordstrom y Neiman Marcus— se enfocan insistentemente a los consumidores más adinerados. Otras —como Dollar General y Family Dollar— se dirigen a estratos más modestos. De hecho, las tiendas que ofrecen "cualquier producto por un dólar" son ahora los vendedores minoristas que crecen con mayor rapidez. Incluso otras empresas ajustan sus ofertas de marketing a toda una variedad de mercados, desde el más acaudalado hasta el de menos recursos económicos. Por ejemplo, Ford ofrece automóviles que van desde su Ford Fiesta de bajo precio, desde $14 100, hasta la camioneta Lincoln Navigator, que cuesta $56 165.

Los cambios en las principales variables económicas como el ingreso, el costo de la vida, las tasas de interés y los patrones de ahorro y de solicitud de préstamos ejercen una influencia significativa en el mercado. Las empresas observan estas variables utilizando el pronóstico económico. Los negocios no tienen que desaparecer por una recesión económica o trastornarse ante un auge financiero. Con las precauciones adecuadas, pueden sacar ventaja de los cambios que ocurran en el entorno económico.

Comentario del autor | Las bien informadas compañías de la actualidad están desarrollando estrategias *ambientalmente sustentables* en un esfuerzo por crear una economía mundial que el planeta pueda mantener indefinidamente.

Entorno natural

El **entorno natural** abarca el ambiente físico y los recursos naturales que los especialistas en marketing requieren como insumos o que resultan afectados por las actividades de marketing. En un nivel básico, los sucesos inesperados que tienen lugar en el entorno físico —como los cambios en el estado del tiempo y los desastres naturales— pueden incidir sobre las compañías y sus estrategias de marketing. Por ejemplo, recientemente, durante un invierno gélido en el que el término "vórtice polar" se volvió común en el vocabulario de los estadounidenses, las ventas sufrieron bajas en un amplio rango de negocios, como expendios de flores, distribuidores de automóviles, restaurantes, líneas aéreas y destinos turísticos. En cambio, el clima severo incrementó la demanda de productos como sal, máquinas sopladoras de nieve, ropa invernal y centros de reparación de automóviles. En forma similar, los daños causados por el terremoto y el tsunami que asolaron Japón en 2011 tuvieron un efecto devastador en la capacidad de las compañías japonesas, como Sony y Toyota, de satisfacer la demanda mundial de sus productos. Si bien las compañías no pueden evitar esos acontecimientos naturales, deberían elaborar planes de contingencia para enfrentarlos.

Entorno natural
Es el ambiente físico y los recursos naturales que los especialistas en marketing requieren como insumos o que resultan afectados por las actividades de marketing.

En un nivel más amplio, los intereses ambientales han crecido a un ritmo constante durante las últimas tres décadas. En muchas ciudades del mundo la contaminación del aire y del agua ha alcanzado niveles peligrosos. La preocupación mundial por los riesgos del calentamiento global continúa aumentando y muchos ambientalistas temen que pronto estaremos enterrados en nuestra propia basura.

Los especialistas en marketing deben estar conscientes de varias tendencias en el entorno natural. La primera implica la creciente escasez de materias primas. El aire y el agua parecerían recursos infinitos, pero algunos grupos perciben peligros a largo plazo. La contaminación del aire asfixia a muchas de las grandes ciudades del mundo y la escasez de agua es ya un serio problema en algunas regiones de Estados Unidos y de todo el planeta. Hacia 2030, más de uno de cada tres habitantes del mundo no tendrá agua suficiente para beber. Recursos renovables como los bosques y los alimentos también deben utilizarse con prudencia. Los recursos no renovables, como el petróleo, el carbón y diversos minerales, representan un grave problema. Las compañías que fabrican productos que requieren de estos recursos escasos enfrentan grandes incrementos en los costos, incluso si los materiales aún están disponibles.

Una segunda tendencia ambiental es el *aumento en la contaminación.* La industria casi siempre daña la calidad del entorno natural. Considere la eliminación de los desechos químicos y nucleares; los peligrosos niveles de mercurio en los océanos; la cantidad de contaminantes químicos en los suelos y en los alimentos, así como la saturación del medio ambiente con botellas, plásticos y otros materiales de empaque no biodegradables.

Una tercera tendencia es la *creciente intervención del gobierno* en el manejo de los recursos naturales. Los gobiernos de los diferentes países difieren en cuanto a su preocupación y sus esfuerzos por promover un medio ambiente limpio. Algunos, como el gobierno alemán, buscan

Sustentabilidad ambiental
Desarrollo de estrategias y prácticas para crear una economía mundial que el planeta pueda mantener indefinidamente.

activamente mejorar la calidad del ambiente. Otros, en especial muchas naciones pobres, hacen muy poco respecto a la contaminación, principalmente porque carecen de los fondos necesarios o de voluntad política. Incluso los países más ricos carecen de los enormes fondos y del consenso político necesarios para emprender una campaña ambiental a nivel mundial. La esperanza general es que las empresas de todo el mundo acepten una mayor responsabilidad social y que se puedan encontrar dispositivos menos costosos para controlar y reducir la contaminación.

En Estados Unidos, la Environmental Protection Agency (EPA) se creó en 1970 para establecer y hacer cumplir normas sobre contaminación, así como para realizar investigaciones sobre el tema. En lo futuro, las empresas que hacen negocios en Estados Unidos enfrentarán controles estrictos por parte del gobierno y de los grupos de presión. En vez de oponerse a la regulación, los especialistas en marketing deberían ayudar a encontrar soluciones para los problemas de materiales y energía que enfrenta el mundo.

La preocupación por el ambiente natural ha originado el denominado movimiento verde. En la actualidad, las empresas bien informadas van más allá de las regulaciones que dicta el gobierno y están desarrollando estrategias y prácticas que permitan la **sustentabilidad ambiental**, es decir, un esfuerzo por crear una economía mundial que el planeta pueda mantener indefinidamente. La sustentabilidad ambiental implica satisfacer las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades.

Muchas compañías están respondiendo a las demandas del consumidor con productos elaborados con mayor responsabilidad ambiental. Otras están desarrollando empaques reciclables o biodegradables, reciclando materiales y componentes, mejorando los controles de la contaminación y operando con mayor eficiencia en cuanto al consumo de energía. Por ejemplo, la misión de Timberland va más allá de la producción de artículos resistentes y de alta calidad, como botas, zapatos, ropa y accesorios para actividades al aire libre. La marca VF se propone hacer todo lo que sea posible para reducir la huella ambiental de sus productos y procesos:

> Timberland tiene la misión de desarrollar procesos y productos que causen el menor daño al ambiente y lograr que los consumidores se unan a la causa. Por ejemplo, tiene un centro de distribución alimentado con energía solar en California y una fábrica que funciona con energía eólica en República Dominicana. Instaló un sistema de iluminación que ahorra energía y modernizó el equipo de sus instalaciones para hacerlas más eficientes; además, está capacitando a sus trabajadores en el tema de eficiencia en la producción. De manera constante, Timberland busca e inventa materiales innovadores que le permitan reducir su impacto sobre el planeta mientras fabrica mejores productos. Su línea de botas Earthkeepers está fabricada con materiales reciclados y orgánicos, además lanzó colecciones de calzado con suelas fabricadas a partir de neumáticos reciclados de automóviles. El plástico de las botellas recicladas de bebidas gaseosas se aprovecha para elaborar forros de zapatos que permitan la ventilación, así como para fabricar cordones durables para calzado. Los sedimentos del café se reciclan para fabricar chaquetas (cazadoras o camperas) resistentes a los olores. La compañía utiliza algodón orgánico libre de toxinas para elaborar telas resistentes. Con la intención de inspirar a los consumidores a tomar decisiones más acordes con la sustentabilidad, Timberland coloca en sus productos etiquetas del llamado "índice verde", una escala que califica la huella ecológica de cada artículo en términos de impacto climático, sustancias químicas utilizadas y recursos consumidos. Para unir todo, Timberland lanzó en línea y en social media una campaña denominada Earthkeeper que intenta inspirar a la gente a emprender acciones para reducir sus huellas ambientales.

Sustentabilidad ambiental: Timberland tiene la misión de hacer todo lo posible por reducir su impacto en el planeta mientras fabrica mejores productos para actividades al aire libre.
The Timberland Company

En la actualidad, las compañías están tratando de hacer algo más que buenas acciones. De manera creciente, están incorporando la sustentabilidad ambiental como parte de sus misiones esenciales. Además, están aprendiendo que lo que es bueno para el bienestar de los clientes y del planeta puede ser también un buen negocio. Por ejemplo, la cadena de restaurantes Chipotle Mexican Grill ha desarrollado un próspero negocio en torno a la misión ambientalmente responsable de proveer "Food With Integrity" (vea Marketing real 3.1).

Comentario del autor | Los avances tecnológicos son quizá las fuerzas más poderosas que afectan las estrategias de marketing actuales. Sólo piense en el enorme impacto que han tenido sobre el marketing las tecnologías digitales, las cuales se han diseminado en pocos años. Conocerá ejemplos del rápidamente creciente mundo del marketing en línea, móvil y de social media a lo largo de cada capítulo, y, en el capítulo 14, analizaremos este tema de manera detallada.

Entorno tecnológico

Entorno tecnológico
Fuerzas que desarrollan nuevas tecnologías que permiten la creación de nuevos productos y oportunidades de mercado.

El **entorno tecnológico** es quizá la fuerza más poderosa que está determinando nuestro destino. La tecnología ha producido maravillas como los antibióticos, la cirugía robótica, la microelectrónica, los teléfonos inteligentes e internet; sin embargo, también ha desatado horrores como los misiles nucleares, las armas químicas y los rifles de asalto. Ha desarrollado avances que traen consigo beneficios y perjuicios combinados, como el automóvil, la televisión y las tarjetas de crédito. Nuestra actitud hacia la tecnología depende de si nos impresionan más sus maravillas o sus errores.

Las nuevas tecnologías pueden ofrecer excelentes oportunidades para los especialistas en marketing. Por ejemplo, ¿qué pensaría usted si se implantara un diminuto transmisor en todos los productos que compra para que se les diera seguimiento desde el punto de producción hasta completar su proceso de uso y desecho? O ¿qué pensaría de un brazalete con un chip insertado que le permitiera hacer sus compras y pagarlas, recibir ofertas especiales personalizadas en tiendas minoristas o incluso identificar el lugar donde usted se encuentra o conocer el paradero de sus amigos? Por un lado, esas tecnologías implicarían muchas ventajas tanto para

Marketing real 3.1

La misión de sustentabilidad ambiental de Chipotle: Food With Integrity

Visualice lo siguiente. Usted está sentado en un restaurante donde todo el personal —desde el director general hasta los empleados de cocina— tiene la obsesión de utilizar solamente los ingredientes más finos. Van a trabajar cada mañana inspirados por todos "los productos y la carne de buena calidad que pondrán a marinar, el arroz que guisarán y las hierbas frescas que deberán cortar en trozos", explica el director general. El restaurante prefiere utilizar ingredientes sustentables, cultivados en forma natural, que surten granjas familiares locales. La misión no sólo consiste en servir alimentos de buena calidad a sus clientes, sino en cambiar también la forma en que toda la industria produce alimentos. Esto suena como si se tratara de uno de esos restaurantes arrogantes de especialidades *gourmet*, ¿no es así? Pues no. Se trata del restaurante Chipotle Mexican Grill de muchos vecindarios estadounidenses. Sí, hablamos de un restaurante de comida rápida.

En una época en que muchos restaurantes de comida rápida parecen utilizar siempre los ingredientes más baratos y centralizar la preparación de los alimentos para reducir costos y mantener los precios bajos, Chipotle está haciendo justamente lo contrario. La misión central sustentable de la cadena es servir "Food With Integrity". ¿Qué significa eso? La compañía lo explica de la siguiente forma:

> Chipotle se compromete a encontrar los mejores ingredientes cultivados con respeto por los animales, el ambiente y los productores. Significa servir los mejores alimentos posibles, cultivados de manera sustentable, sin descuidar el gran sabor, la buena nutrición y un gran valor. Significa que apoyamos a las familias de granjeros que respetan la tierra y los animales bajo su cuidado. Significa que, siempre que es posible, utilizamos carne de animales que crecieron sin que se les administraran antibióticos u hormonas. Significa también que nos surtimos de productos orgánicos y locales cuando resulta práctico y que utilizamos productos lácteos provenientes de vacas que crecieron sin que se les administraran hormonas sintéticas. En otras palabras, "integridad" es una especie de palabra divertida que se emplea como sinónimo de "bueno".

Cuando el fundador y director general, Steve Ells, inauguró el primer restaurante Chipotle en Denver, Estados Unidos, en 1993, su meta primordial era elaborar el mejor burrito de los alrededores. Sin embargo, conforme la cadena creció, Ells descubrió que no le gustaba la forma de cultivo y procesamiento de los ingredientes que utilizaba Chipotle. Así que en 2000, Chipotle comenzó a desarrollar una cadena de suministro con la meta de producir y utilizar ingredientes cultivados naturalmente, orgánicos, libres de hormonas y no modificados genéticamente. Perseguir esta misión de comida saludable no era una tarea sencilla. A medida que la industria de la comida rápida se acercaba más hacia el procesamiento eficiente de alimentos a bajo costo, las granjas industriales experimentaron un auge, mientras que las granjas independientes que producían alimentos orgánicos cultivados naturalmente entraron en declive.

Con el propósito de obtener los ingredientes que necesitaba, Chipotle tuvo que desarrollar muchas fuentes nuevas. Para contribuir a esa causa, la compañía creó la Chipotle Cultivate Foundation que brinda apoyo a familias de granjeros y alienta los métodos de cultivo sustentable. Tales esfuerzos han tenido su recompensa. Por ejemplo, en 2000, cuando Chipotle comenzó a servir carne de cerdo procedente de animales que crecieron de acuerdo con procesos naturales de crianza, sólo había entre 60 y 70 granjas que producían carne para la cooperativa porcina Niman Ranch, un proveedor importante de Chipotle. Ahora hay más de 700. Y como bono adicional, cuanto más crece la cadena de suministro de granjas sustentables, mayor es la reducción de costos.

En la actualidad, el 100 por ciento de la carne de cerdo y de res que utiliza Chipotle proviene de productores que cumplen o incluso exceden los estándares de procesos de "crianza natural" (se trata a los animales de manera compasiva, se les da una dieta vegetariana, nunca se les administran hormonas y se les permite seguir sus tendencias naturales). La meta de Chipotle es cumplir con el mismo 100 por ciento de crianza natural en el caso de los pollos y de las vacas de cuya leche proceden los lácteos que utiliza, además de con el 100 por ciento de cultivo natural de sus productos agrícolas. Luego, planea volver sus estándares todavía más estrictos.

El hecho de abastecerse de ingredientes naturales y orgánicos no sólo sirve a la misión de sustentabilidad de Chipotle, sino que también resulta en los burritos de mejor sabor en el mercado de comida rápida, algo de lo cual la compañía puede hacer alarde ante sus clientes. Mientras que algunas compañías de comida rápida ocultan intencionalmente las verdades menos que apetitosas acerca de sus ingredientes, Chipotle no entra en ese juego. En vez de ello, comete una herejía en el negocio de la comida rápida: con orgullo, dice a los clientes lo que hay verdaderamente en el interior de sus burritos.

Chipotle eligió el eslogan "Food With Integrity" porque envía el mensaje correcto en una forma apetecible. "Decir que no compramos lácteos provenientes de vacas a las que se les administró la hormona rBGH no es un mensaje apetecible", afirma Ells. Así que la compañía está desarrollando su campaña de marketing en torno al más positivo mensaje de que la producción de alimentos debería ser más saludable y más ética. Chipotle comunica este posicionamiento por medio de una mezcla integrada de recursos tradicionales y digitales de promoción, los cuales incluyen su programa de lealtad Farm Team al que se ingresa sólo por invitación —por medio del cual los clientes ganan recompensas con base en sus compras frecuentes, pero también por su conocimiento sobre cómo se producen los alimentos— y su aplicación para teléfonos inteligentes Pasture Pandemonium, en la que los jugadores intentan hacer que un cerdo cruce el pastizal sin que sea atrapado en una jaula y sin que se le inyecten antibióticos.

Mientras que Chipotle no gasta mucho en publicidad en medios tradicionales, utiliza métodos convencionales y no convencionales para difundir su mensaje. Generó gran revuelo hace algunos años, durante la transmisión de la ceremonia de entrega de los Grammy, con su primer anuncio de televisión difundido a

Sustentabilidad ambiental: Lo que es bueno para el bienestar de los clientes y del planeta también es bueno para el negocio. Chipotle prospera guiada por su misión de responsabilidad ambiental al proveer "Food With Integrity".

© Chipotle Mexican Grill, Inc.

nivel nacional y titulado "Back to the Start" —un video animado con la técnica de *stop-motion*, con duración de dos minutos y medio, que mostraba los efectos negativos de la producción en granjas industrializadas—. El anuncio recibió elogios por parte de los críticos y fue visto millones de veces en línea.

Como un seguimiento, Chipotle difundió otro video animado, "The Scarecrow", con tono acusatorio contra la industria alimentaria. Acompañado por la canción "Pure Imagination" de Fiona Apple, el protagonista abandona su trabajo en una granja industrial y abre su propia tienda para vender alimentos frescos, donde coloca un cartel con la leyenda: "Cultive un mundo mejor". El anuncio en línea remitía a las personas a la pieza central de la campaña, una aplicación tipo sala de juegos. Hasta ahora, el video se ha visto más de 12 millones de veces en YouTube y más de nueve millones de personas han descargado la aplicación. Actualmente, Chipotle ha ido más allá de los anuncios. La empresa que con conciencia ecológica prepara alimentos está produciendo comedias de situación con un mensaje. Por ejemplo, se asoció con Hulu para producir la comedia original *Farmed and Dangerous*, donde pone al descubierto los pecados de la agricultura a gran escala y promueve el compromiso de la compañía de servir "Food With Integrity".

Las compañías con un modelo de negocios de responsabilidad social a menudo tienen que luchar para poder crecer y obtener utilidades. Pero Chipotle está demostrando que una compañía puede lograr ambas cosas. El año pasado, sus 37 mil empleados trabajaron en la preparación de alimentos para generar ingresos de $3200 millones y utilidades por $327 millones entre todos los 1600 restaurantes Chipotle localizados en 44 estados. Además, la cadena está creciendo rápidamente: en promedio, se abre una nueva sucursal cada dos días. En los últimos cinco años, el precio de las acciones de Chipotle se quintuplicó, esto sugiere que los inversionistas de la compañía están tan complacidos como sus comensales, un grupo en rápido crecimiento.

El fundador y director general Ells desea que Chipotle crezca y gane dinero. Sin embargo, en última instancia, quiere cambiar la forma en que los alimentos se producen y venden, no sólo por Chipotle, sino por toda la industria. "Pensamos que cuanto mayor sea el número de personas que saben de dónde provienen los alimentos y que conocen el impacto que tiene su producción en las familias de granjeros independientes [y] en el bienestar de los animales, mayor será la probabilidad de que demanden mejores ingredientes", explica Ells. Ya sea que los clientes se detengan en los restaurantes Chipotle para apoyar su causa o para disfrutar la deliciosa comida, o por ambas cosas, es algo que se ajusta muy bien a los deseos de Ells. La misión de sustentabilidad de Chipotle no es un agregado que se creó sólo para posicionar a la compañía como "socialmente responsable". Hacer bien las cosas es parte del "carácter que distingue a la compañía y que está arraigado en todo lo que hacemos", afirma el director de comunicación de Chipotle. "Chipotle es un tipo muy diferente de compañía, en la que cuanto más se escarba en lo que sucede, más motivos se encuentran para sentirse bien acerca de ello".

Fuentes: Con base en información y citas de Denise Lee Yohn, "How Chipotle Changed American Fast Food Forever", *Fast Company*, 14 de marzo de 2014, www.fastcompany.com/3027647/lessons-learned/how-chipotle-changed-american-fast-food-forever; Tim Nudd, "Chipotle Makes Magic Yet Again with Fiona Apple and a Dark Animated Film", *Adweek*, 12 de septiembre de 2013, www.adweek.com/print/152380; Danielle Sacks, "Chipotle: For Exploding All the Rules of Fast Food", *Fast Company*, marzo de 2012, pp. 125-126; John Trybus, "Chipotle's Chris Arnold and the Food With Integrity Approach to Corporate Social Responsibility", *The Social Strategist*, 22 de marzo de 2012, https://blogs.commons.georgetown.edu/socialimpact/2012/03/22/the-social-strategist-part-xvi-chipotle%E2%80%99s-chris-arnold-and-the-food-with-integrity-approach-to-corporate-social-responsibility/; Emily Bryson York, "Chipotle Ups the Ante on Its Marketing", *Chicago Tribune*, 30 de septiembre de 2011; Dan Mitchell, "Chipotle's Hilariously Scare Take on the Industrial Food System", *Fortune*, 13 de febrero de 2014, http://http://fortune.com/2014/02/13/chipotles-hilariously-scary-take-on-the-industrial-food-system/; e información de www.chipotle.com y www.chipotle.com/en-US/fwi/fwi.aspx, consultados en septiembre de 2014.

los compradores como para los vendedores. Por el otro, serían un poco intimidantes. De cualquier manera, con el advenimiento de los transmisores de identificación por radiofrecuencia (RFID, por sus siglas en inglés), todo eso es posible.

Muchas empresas están utilizando la tecnología RFID para rastrear los productos a lo largo de diversos puntos del canal de distribución. Por ejemplo, Walmart ha animado mucho a los proveedores que envían productos a sus centros de distribución para que coloquen etiquetas RFID en sus tarimas. Hasta ahora, más de 600 proveedores de Walmart lo están haciendo. Y minoristas como American Apparel, Macy's y Bloomingdales están instalando sistemas RFID en cada artículo en sus tiendas. El fabricante de ropa y accesorios Burberry utiliza incluso chips incrustados en los artículos y enlazados a teléfonos inteligentes para ofrecer experiencias personalizadas e interactivas a los clientes en sus tiendas y en los desfiles de modas.

Tecnología de marketing: Disney está llevando la tecnología RFID a niveles insospechados con su nuevo y vistoso brazalete MagicBand RFID.

Shelley Caran, *OntheGoInMCO.com*

Disney está llevando la tecnología RFID a niveles inusitados con su nuevo y vistoso brazalete MagicBand:

> Portar una MagicBand en el Walt Disney World Resort lleva la afamada magia de Disney a un nuevo nivel. Después de registrarse para los servicios MyMagic+ basados en la nube, con un movimiento de su muñeca, usted puede entrar a un parque o a una atracción, comprar alimentos o recuerdos o incluso abrir su habitación del hotel. Sin embargo, Disney apenas comienza a utilizar el potencial de la MagicBand para personalizar las experiencias de los huéspedes. Las aplicaciones futuras verdaderamente podrían ser mágicas. Imagine, por ejemplo, el asombro de un niño que reciba un cálido abrazo de Mickey Mouse o una reverencia del Príncipe Azul, quien lo felicite llamándolo por su nombre y le desee un feliz cumpleaños. Imagine *animatronics* que interactúen con los visitantes que haya alrededor con base en información personal suministrada con anticipación. ¿Usted se apartó de sus familiares o amigos? No hay problema. Un rápido escaneo de su MagicBand en un directorio cercano le permitiría localizar con precisión a todo su grupo. Vinculada con su aplicación telefónica de Disney, la

MagicBand podría desplegar información detallada acerca de las características del parque, los tiempos de espera para los juegos, mensajes de alerta del sistema FastPass para registrarse y los horarios de sus reservaciones. Desde luego, la MagicBand también ofrece potencial para obtener un cúmulo gigantesco de datos digitales sobre las actividades de los visitantes y de sus desplazamientos cada minuto, algo que ayudaría a la empresa a mejorar la logística, los servicios y las ventas. Si todo esto se parece mucho al Big Brother, habrá opciones de privacidad; por ejemplo, permitir a los papás que decidan si los nombres de sus hijos pueden o no ser revelados a los personajes. En resumen, tales tecnologías digitales prometen enriquecer la experiencia Disney tanto para los visitantes como para la compañía.

El entorno tecnológico cambia con rapidez. Piense en todos los productos que son comunes en la actualidad y que no estaban disponibles hace 100 años, o incluso hace 30 años. Abraham Lincoln no conoció los automóviles, los aviones, la radio ni la luz eléctrica. Woodrow Wilson no conoció la televisión, las latas de aerosol, las lavavajillas automáticas, los sistemas de aire acondicionado, los antibióticos ni las computadoras. Franklin Delano Roosevelt no conoció las videocámaras, los detergentes sintéticos, las pastillas anticonceptivas, los aviones supersónicos ni los satélites artificiales. John F. Kennedy no conoció las computadoras personales, internet ni Google, y Ronald Reagan no conoció los teléfonos inteligentes ni los social media.

Las nuevas tecnologías crean nuevos mercados y nuevas oportunidades. Sin embargo, cada tecnología nueva reemplaza una tecnología anterior. Los transistores desplazaron a la industria de los bulbos de vacío, la fotografía digital desplazó al negocio de la película fotográfica y las descargas digitales y la tecnología *streaming* están dañando los negocios de CD y DVD. Cuando las antiguas industrias lucharon contra las nuevas tecnologías o las ignoraron, sus negocios declinaron. Así, los especialistas en marketing necesitan observar de cerca el entorno tecnológico. Las compañías que no se actualicen pronto encontrarán que sus productos son obsoletos y perderán nuevas oportunidades de desarrollar productos y mercados.

Conforme los productos y la tecnología se vuelven más complejos, el público necesita convencerse de que son seguros. Entonces, las instituciones gubernamentales investigan y prohíben los productos potencialmente inseguros. En Estados Unidos, la Food and Drug Administration (FDA) estableció complejas regulaciones para someter a prueba nuevos medicamentos. La Consumer Product Safety Commission (CPSC) establece normas de seguridad para los productos de consumo y sanciona a las compañías que no las cumplen. Este tipo de regulaciones ha originado costos de investigación mucho mayores y tiempos más prolongados entre la etapa de desarrollo del nuevo producto y su lanzamiento. Los especialistas en marketing deben estar conscientes de tales regulaciones cuando aplican nuevas tecnologías y desarrollan nuevos productos.

Entorno político y social

Comentario del autor | Incluso los defensores más férreos de la economía de libre mercado coinciden en que el sistema funciona mejor si cuenta al menos con algunas reglas. Sin embargo, más allá de la reglamentación, la mayoría de las compañías *quieren* ser socialmente responsables. En el capítulo 14 estudiaremos con más detalle el marketing y la responsabilidad social.

Las decisiones de marketing reciben una influencia significativa de la situación imperante en el entorno político. El **entorno político** consiste en leyes, dependencias gubernamentales y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una determinada sociedad y los limitan.

Entorno político
Leyes, dependencias gubernamentales y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una determinada sociedad y los limitan.

Legislación para regular los negocios

Incluso los defensores más férreos de las economías de libre mercado están de acuerdo en que el sistema funciona mejor con, al menos, un poco de regulación. La reglamentación bien concebida alienta la competencia y asegura mercados justos para bienes y servicios. Por lo tanto, los gobiernos formulan la *política pública* para guiar el comercio; es decir, establecen las leyes y regulaciones que limitan los negocios en aras del bienestar de la sociedad en su conjunto. Casi toda actividad de marketing está sujeta a una amplia gama de leyes y regulaciones.

La legislación que se ejerce sobre los negocios alrededor del mundo se ha incrementado constantemente con el paso del tiempo. Estados Unidos y muchos otros países tienen diversas leyes que abarcan cuestiones como la competencia, las prácticas comerciales justas, la protección ambiental, la seguridad de los productos, la veracidad en la publicidad, la privacidad del consumidor, el empaque y etiquetado, la asignación de precios y otras áreas importantes (vea la **tabla 3.1**).

Comprender las implicaciones de las políticas públicas de una actividad específica de marketing no es algo sencillo. En Estados Unidos existen muchas leyes creadas a nivel nacional, estatal y local, las cuales a menudo se traslapan. Por ejemplo, la venta de aspirinas en Dallas está regida tanto por las leyes de etiquetación federal como por las leyes de publicidad del estado de Texas. Además, las regulaciones están en constante cambio; lo que se permitía el año pasado ahora podría estar prohibido y lo que se prohibía entonces tal vez esté permitido en la actualidad. Los especialistas en marketing deben trabajar intensamente para mantenerse informados acerca de los cambios en las regulaciones y sus interpretaciones.

Se han promulgado leyes para regular los negocios por varias razones. La primera es *proteger a las empresas* entre sí. Aun cuando los ejecutivos de negocios defiendan la competencia, en ocasiones intentan neutralizarla cuando se sienten amenazados. De este modo, se aprueban leyes para definir y evitar la competencia injusta. En Estados Unidos, la Federal Trade Commission (FTC) y la división antimonopolios de la oficina del Fiscal General se encargan de hacer cumplir la legislación.

Tabla 3.1 | Principales leyes estadounidenses que regulan el marketing.

Legislación	Propósito
Sherman Antitrust Act (1890)	Prohíbe los monopolios y las actividades que restringen el comercio o la competencia en el país (concertación de precios entre productores).
Federal Food and Drug Act (1906)	Creó la Food and Drug Administration (FDA). Prohíbe la fabricación o venta de alimentos y medicamentos adulterados o etiquetados de manera fraudulenta.
Clayton Act (1914)	Complementa la ley Sherman al prohibir ciertos tipos de discriminación de precios, acuerdos de exclusividad y cláusulas condicionadas (que requieren que un distribuidor compre productos adicionales en una línea del vendedor).
Federal Trade Commission Act (1914)	Estableció la Federal Trade Commission (FTC), la cual supervisa las prácticas comerciales y remedia las que sean injustas.
Robinson-Patman Act (1936)	Enmienda la ley Clayton para catalogar la discriminación de precios como ilegal. Faculta a la FTC para establecer límites sobre los descuentos por cantidad, prohibir algunas comisiones por actividades de intermediación y los descuentos promocionales, excepto cuando sean accesibles en términos proporcionalmente iguales.
Wheeler-Lea Act (1938)	Considera ilegales las prácticas engañosas, confusas e injustas que se ejercen sin importar el daño que se haga a la competencia. Coloca la publicidad de alimentos y medicinas bajo la jurisdicción de la FTC.
Lanham Trademark Act (1946)	Protege y regula los nombres distintivos de marca y las marcas registradas.
National Traffic and Safety Act (1958)	Establece disposiciones sobre la creación de estándares de seguridad obligatorios para automóviles y neumáticos.
Fair Packaging and Labeling Act (1966)	Regula el empaque y el etiquetado de los bienes de consumo. Requiere que el fabricante indique lo que contiene el paquete, quién lo fabricó y qué cantidad se incluye.
Child Protection Act (1966)	Prohíbe la venta de juguetes y artículos peligrosos. Establece estándares para un empaque resistente a los niños.
Federal Cigarette Labeling and Advertising Act (1967)	Requiere que los empaques de cigarrillos contengan la siguiente leyenda: “Advertencia: El Departamento de Salud Pública considera que fumar cigarrillos es peligroso para su salud”.
National Environmental Policy Act (1969)	Establece una política nacional en materia ambiental. El Plan de Reorganización de 1970 fundó la Environmental Protection Agency (EPA).
Consumer Product Safety Act (1972)	Crea la Consumer Product Safety Commission (CPSC) y la autoriza para establecer estándares de seguridad para los productos de consumo, así como sanciones específicas por no cumplir con dichos estándares.
Magnuson-Moss Warranty Act (1975)	Autoriza a la FTC para que determine las regulaciones necesarias para otorgar garantías al consumidor y ofrece a éste los medios útiles (como demandas colectivas) para lograr que una compañía rectifique o compense en caso de incumplimiento de la garantía.
Children’s Television Act (1990)	Limita el número de comerciales que pueden transmitirse durante los programas infantiles.
Nutrition Labeling and Education Act (1990)	Requiere que las etiquetas de los productos alimenticios brinden información nutricional detallada.
Telephone Consumer Protection Act (1991)	Establece procedimientos para evitar cargos por llamadas telefónicas no realizadas. Limita el uso, por parte de los especialistas en marketing, de sistemas automáticos de marcaje telefónico y de voces artificiales o pregrabadas.
Americans with Disabilities Act (1991)	Considera ilegal la discriminación en contra de las personas con discapacidades en instalaciones, transportes y sistemas de telecomunicación públicos.
Children’s Online Privacy Protection Act (2000)	Prohíbe a los operadores de sitios web o de servicios en línea recabar información personal de los niños sin tener el consentimiento de alguno de los padres y permite a éstos revisar la información obtenida de sus hijos.
Do-Not-Call Implementation Act (2003)	Autoriza a la FTC para el cobro de tarifas a los vendedores y telemarketers (vendedores vía telefónica) para conformar un registro nacional con la finalidad de restringir las llamadas que tengan fines promocionales.
CAN-SPAM Act (2003)	Regula la distribución y el contenido del correo electrónico comercial no deseado.
Financial Reform Law (2010)	Crea la oficina de protección financiera para el consumidor, la cual determina y aplica reglas para el marketing de productos financieros dirigido a los consumidores. También es responsable del cumplimiento de la Truth-in-Lending Act, la Home Mortgage Disclosure Act y de otras leyes creadas para proteger a los consumidores.

El segundo objetivo de la reglamentación gubernamental es *proteger a los consumidores* de prácticas inadecuadas de negocios. Si no se prestara atención a este asunto, algunas empresas fabricarían productos de mala calidad, invadirían la vida privada del consumidor, dirían mentiras en su publicidad y engañarían a los consumidores en sus empaques y precios. Las reglamentaciones definen y regulan las prácticas injustas de negocios y diversas instituciones se encargan de hacer cumplir la ley.

El tercer propósito de la regulación gubernamental es *proteger los intereses de la sociedad* frente a un comportamiento no restringido de los negociantes. La actividad lucrativa de los negocios no siempre mejora la calidad de vida. La regulación surge para asegurar que las empresas se responsabilicen por los costos sociales de la fabricación de sus productos.

Los especialistas en marketing internacionales se encontrarán con docenas o incluso cientos de instituciones establecidas para hacer valer las políticas y regulaciones sobre comercio. En Estados Unidos, el Congreso ha establecido dependencias federales encargadas de la regulación, tales como la Federal Trade Commission, la Food and Drug Administration, la Federal Communications Commission, la Federal Energy Regulatory Commission, la Federal Aviation Administration, la Consumer Product Safety Commission, la Environmental Protection Agency y cientos más. Puesto que tales dependencias gubernamentales cuentan con un criterio discrecional para hacer cumplir la ley, pueden tener un efecto importante en el desempeño de las actividades de marketing de una compañía.

Continuará incrementándose el número de leyes nuevas y su aplicación. Los ejecutivos de negocios deben tomar en cuenta lo anterior al diseñar sus programas de productos y de marketing. Los especialistas en marketing deben conocer las principales leyes que protegen las actividades de la competencia, a los consumidores y a la sociedad; deben entenderlas en los niveles local, estatal, nacional e internacional.

Mayor énfasis en las acciones éticas y socialmente responsables

La reglamentación escrita no podría cubrir todos los abusos de marketing potenciales y con frecuencia resulta difícil hacer cumplir las leyes existentes. Sin embargo, más allá de leyes y regulaciones escritas, los negocios también se rigen por códigos y normas sociales de ética profesional.

Comportamiento socialmente responsable. Las empresas bien informadas motivan a sus gerentes para que, más allá de lo permitido por el sistema regulador, simplemente "hagan lo correcto". Las empresas socialmente responsables buscan de manera activa formas para proteger a largo plazo los intereses de sus consumidores y del ambiente.

Casi cualquier aspecto del marketing se relaciona con temas de ética y responsabilidad social. Por desgracia, como tales asuntos suelen implicar conflictos de intereses, gente bien intencionada podría oponerse honestamente acerca del curso de acción correcto en una situación específica. Por consiguiente, muchas asociaciones industriales y profesionales de comercio sugieren el uso de códigos de ética, de manera que ahora cada vez más empresas diseñan políticas, directrices y otras respuestas a los complejos temas sobre la responsabilidad social.

El auge del marketing en internet ha originado una nueva serie de cuestiones sociales y éticas. Lo que más preocupa a los críticos son los problemas de la privacidad en línea. Ahora existe una enorme cantidad de datos personales digitales disponibles. En algunos casos, los propios usuarios los proporcionan; éstos, de manera voluntaria, colocan información demasiado privada en sitios de social media como Facebook o LinkedIn, o en páginas de genealogía a las que cualquier persona con una computadora o un teléfono inteligente puede ingresar con facilidad.

Sin embargo, gran parte de la información se consigue de manera sistemática cuando los negocios buscan conocer más acerca de sus clientes, a menudo sin que los consumidores sepan que están bajo el microscopio. Negocios legítimos rastrean la navegación en línea y la conducta de compra de los consumidores y reúnen, analizan y comparten datos digitales de cada movimiento que las personas realizan en sus sitios web. A los críticos les preocupa que ahora las compañías sepan *demasiado* y que utilicen los datos digitales para aprovecharse injustamente de los consumidores. Aunque la mayoría de las empresas revelan por completo sus políticas de privacidad en internet y utilizan los datos para beneficiar a los clientes, ocurren ciertos abusos. Como resultado, los defensores de los consumidores y los creadores de políticas públicas están tomando medidas para proteger la privacidad. En los capítulos 4 y 20 analizaremos éstos y otros temas de marketing social con mayor profundidad.

Marketing relacionado con causas valiosas: La campaña de salud "Construyamos sus Sueños de Danone", consiste en donar un porcentaje de la venta de sus productos marca Danone para apoyar la Casa de la Amistad para niños con cáncer I.A.P., una organización que ayuda a niños que padecen esta enfermedad.

© Alamy

Marketing relacionado con causas valiosas. Para ejercer su responsabilidad social y crear imágenes más positivas, ahora muchas compañías están apoyando causas valiosas. En la actualidad, parece que cada producto está relacionado con alguna causa valiosa. Por ejemplo, el programa "Tide Loads of Hope" de P&G cuenta con lavanderías móviles y ofrece realizar el servicio de lavado de ropa a las familias afectadas en zonas de desastres: P&G

lava, seca y dobla la ropa de manera gratuita para estas familias. Walgreens patrocina un programa llamado "Walk with Walgreens" —haga cosas sencillas, como caminar y llevar un registro de sus pasos, alcanzar sus metas, o simplemente realice comentarios acerca de lo que publican otros caminantes en el sitio web, y será recompensado con cupones y ofertas exclusivas de Bayer, Vaseline, Degree, Slimfast, Dr. Scholls o de otro socio del programa—. Y los competidores AT&T, Verizon, Sprint y T-Mobile han unido fuerzas para lanzar la campaña "It Can Wait", que pretende ayudar a erradicar la práctica difundida de escribir mensajes de texto mientras se conduce, exhortando a personas de todas las edades a comprometerse a nunca escribir textos mientras manejan. "No vale la pena arriesgarse por un texto. Éste puede esperar".

De hecho, algunas compañías se basan por completo en misiones relacionadas con las causas. Bajo el concepto de "negocios impulsados por valores" o "capitalismo compasivo", su misión consiste en utilizar los negocios para lograr que el mundo sea un mejor lugar. Por ejemplo, la campaña "Construyamos sus Sueños", de Danone, concebida en 1996 pero iniciada en 1997, fue considerada adelantada a su tiempo por integrar aspectos tanto sociales como económicos, en línea con la política corporativa y el negocio principal de la empresa. La estrategia consistía en destinar un porcentaje de lo recaudado por las ventas de los yogures Danone a instituciones que combatieran el cáncer infantil. Desde el inicio de la campaña, Casa de la Amistad para Niños con Cáncer fue la institución más beneficiada con estos recursos; y actualmente es la única institución a la que Danone destina los recursos de su campaña, de acuerdo con información difundida en los últimos años.

El marketing relacionado con las causas se ha convertido en la principal forma de donación corporativa; permite que las empresas "tengan éxito haciendo el bien" al vincular las compras de sus productos o servicios con la recaudación de fondos para causas valiosas o para organizaciones caritativas. Además de despertar admiración social, el programa de Danone "Construyamos sus Sueños" también tiene buen sentido económico tanto para la compañía como para sus clientes con su doble proyecto: posicionarse en la mente de los consumidores como una empresa con responsabilidad social, y ayudar económicamente a resolver un problema de salud prioritario, el cáncer infantil, apoyando a una fundación sólida como es Casa de la Amistad para Niños con Cáncer I.A.P.

No obstante, el marketing relacionado con las causas ha originado cierta controversia. A los críticos les preocupa que este tipo de marketing sea más una estrategia comercial que una estrategia para donar. Temen que en realidad el marketing "relacionado con las causas" sea un marketing "que explota las causas". Así, las empresas que utilizan el marketing relacionado con las causas tal vez estén transitando por una delgada línea entre mayores ventas y una imagen mejorada y la posibilidad de enfrentar cargos por explotación. Sin embargo, cuando se maneja en forma adecuada, el marketing relacionado con las causas beneficiaría en gran medida tanto a la empresa como a la causa. La compañía obtiene una herramienta de marketing eficaz y, al mismo tiempo, crea una imagen pública más positiva. Las organizaciones o causas caritativas logran mayor visibilidad y nuevas fuentes importantes de financiamiento y apoyo. En Estados Unidos, los gastos en el marketing relacionado con las causas se dispararon de $120 millones en 1990 a $1840 millones en 2014.

Entorno cultural

Comentario del autor | Los factores culturales afectan de manera importante el pensamiento y el consumo de las personas. Debido a esto, los especialistas en marketing están muy interesados en el entorno cultural.

El **entorno cultural** está conformado por las instituciones y otras fuerzas que influyen en los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos fundamentales de una sociedad. La gente crece en una sociedad específica que moldea sus creencias y valores básicos; asimila una perspectiva del mundo que define sus relaciones con los demás. Las siguientes características culturales podrían afectar la toma de decisiones de marketing.

Entorno cultural
Instituciones y otras fuerzas que influyen en los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos fundamentales de una sociedad.

Persistencia de los valores culturales

La gente de una sociedad determinada posee muchas creencias y valores. Sus creencias y valores principales tienen un alto grado de persistencia. Por ejemplo, la mayoría de los estadounidenses creen en la libertad individual, el trabajo arduo, el matrimonio, el logro y el éxito. Tales creencias moldean actitudes y conductas cotidianas más específicas de la vida diaria. Las creencias y los valores *fundamentales* se transmiten de padres a hijos y son reforzados por las escuelas, los negocios, las iglesias y el gobierno.

Las creencias y los valores *secundarios* son más susceptibles al cambio. Creer en el matrimonio es una creencia fundamental; creer que la gente debe casarse joven es una creencia secundaria. Los especialistas en marketing tienen cierta posibilidad de modificar los valores secundarios, pero muy pocas de cambiar los valores fundamentales. Por ejemplo, para fomentar la planeación familiar, podrían difundir con mayor eficacia el argumento de que la gente debería casarse a mayor edad que el argumento que sostiene que la gente no debería casarse nunca.

Cambios en los valores culturales secundarios

Aunque los valores fundamentales son muy firmes, existen cambios culturales. Considere la influencia que tienen los grupos de música popular, las estrellas de cine y otras celebridades sobre las normas del peinado y la vestimenta de los jóvenes. Los especialistas en marketing buscan predecir los cambios culturales para identificar nuevas oportunidades o amenazas. Los valores culturales fundamentales de una sociedad se expresan en la visión que tiene la gente de sí misma y de otros, así como en la percepción que tiene de las organizaciones, la sociedad, la naturaleza y el universo.

Cómo se ve la gente a sí misma: Yogi intenta atraer a los bebedores de té con una visión más espiritual de sí mismos, de su vida y sus tés. Su mezcla Sweet Tangerine Positive Energy "da energía y eleva el ánimo". "How Good Can You Feel?".

Cortesía de Yogi Tea. Fotografía en el anuncio: Mark Laita, Absodels/Getty Images

Cómo se ve la gente a sí misma. La gente varía en la importancia que otorga al hecho de servirse a sí misma y de servir a los demás. Algunas personas buscan el placer personal, quieren divertirse, cambiar y evadirse. Otras buscan la autorrealización mediante la religión, la recreación o la búsqueda ávida de una carrera o de otras metas de vida. Algunas personas se consideran como seres que comparten y se solidarizan mientras otras son individualistas. Los seres humanos utilizan productos, marcas y servicios como formas de autoexpresión y compran bienes y servicios que se ajusten a la visión que tienen de sí mismos.

Por ejemplo, los anuncios de la marca de té Tetley se enfocan en el sabor, atrayendo a los bebedores de té mediante una visión más práctica al invitarlos a "Brew Up Something Brilliant". Su clásica mezcla de té negro ofrece "un color ámbar profundo y un delicioso sabor". En cambio, la compañía Yogi Tea intenta atraer a los bebedores de té con una visión más trascendente y holística de sí mismos, de su vida y sus tés. Yogi ofrece más de 100 hierbas y extractos naturales combinados para obtener "tanto sabor como propósito". El eslogan de Yogi, "How Good Can You Feel?", sugiere que sus tés no solamente saben bien, sino que, además, hacen que las personas se sientan bien física y mentalmente. Por ejemplo, el té Stress Relief de Yogi es "una mezcla deliciosa y completamente natural que ayuda a relajar su cuerpo y su mente". El té Sweet Tangerine Positive Energy "es una mezcla aromática y armonizadora que da energía y eleva el ánimo". Un mensaje publicado recientemente en el sitio en línea de la comunidad Yogi invitaba a todos a tener "¡un feliz viernes y una feliz primavera!".

Cómo ve la gente a los demás. Las actitudes de la gente hacia los otros y sus interacciones con ellos cambian con el tiempo. En años recientes, algunos analistas han expresado su preocupación acerca de que la era de internet pudiera dar como resultado un menor grado de interacción humana, ya que la gente se sumerge en las páginas de social media o prefiere enviar mensajes de correo electrónico y de texto en vez de interactuar personalmente. Sin embargo, las tecnologías digitales actuales parecen haber iniciado una era "de relaciones masivas", según un analista de tendencias. En vez de interactuar menos, la gente utiliza los social media y las comunicaciones móviles para conectarse más que nunca con los demás. Esto significa que cuanto más socialice en línea la gente por medio de redes sociales o tweets, mayor probabilidad tiene de encontrarse con amigos y seguidores en el mundo real.

No obstante, en la actualidad, incluso cuando las personas se reúnen es frecuente que estén "juntas pero solas". Grupos de personas pueden estar sentadas juntas o caminar inmersas en sus propias pequeñas burbujas y mantenerse intensamente conectadas a pantallas o teclados diminutos. Un experto describe la más reciente habilidad de comunicación como "mantener contacto visual con alguien, mientras se manda un mensaje de texto a alguien más; es difícil, pero se puede lograr", asegura. "Somos capaces de estar con alguien, pero también en otro lugar, conectados a cualquier parte que queramos". De esta manera, determinar si la comunicación generada por la nueva tecnología implica una bendición o una maldición es un asunto que requiere mucho debate.

Esta nueva forma de interactuar intensamente incide sobre la forma en que las compañías comercializan sus marcas y se comunican con los clientes. Cada vez más, los consumidores ingresan de manera digital a las redes de amigos y a las comunidades en línea de marcas para obtener información y comprar productos, así como para moldear y compartir experiencias de marca. Como resultado, es importante que las marcas participen también en estas redes.

Cómo ve la gente a las organizaciones. La gente varía en sus actitudes hacia las corporaciones, las instituciones gubernamentales, los sindicatos, las universidades y otras organizaciones. En general, las personas están dispuestas a trabajar para organizaciones importantes esperando que éstas, a su vez, realicen el trabajo de la sociedad.

Durante las últimas dos décadas hubo una marcada disminución de la confianza y la lealtad hacia los negocios y las organizaciones políticas estadounidenses. En los centros de trabajo, en general, la lealtad organizacional ha disminuido. Las oleadas de compañías que redujeron su planta laboral alimentaron la incertidumbre y la desconfianza. Sólo en la última década, los grandes escándalos corporativos, la serie de despidos provocados por la reciente recesión, la crisis financiera provocada por la codicia y la incompetencia de los banqueros de Wall Street, entre otras actividades irregulares, ocasionaron una mayor pérdida de confianza en las grandes empresas. En la actualidad, muchas personas no consideran el trabajo como una fuente de satisfacción, sino como una tarea obligatoria para ganar dinero y disfrutar sus horas de descanso. Esta tendencia sugiere que las organizaciones necesitan encontrar nuevas maneras de ganar la confianza tanto de los consumidores como de los empleados.

Cómo ve la gente a la sociedad. La gente varía en sus actitudes hacia su sociedad —los patriotas la defienden, los reformadores quieren que cambie, los inconformes desean abandonarla—. La orientación que tiene la gente hacia su sociedad afecta los patrones de consumo y las actitudes que manifiesta hacia el mercado.

El patriotismo estadounidense ha venido incrementándose en forma gradual durante las últimas dos décadas. Los especialistas en marketing responden con mensajes que destacan la leyenda "Made in America" y con productos y promociones patrióticos, ofreciendo desde jugo de naranja hasta computadoras y automóviles con temas patrióticos. Por ejemplo, los anuncios del jugo de naranja Tropicana Pure Premium de PepsiCo proclaman que se trata de "jugo de naranja 100% de Florida —elaborado con naranjas cultivadas, recolectadas y exprimidas en Florida". La campaña de Chrysler "Imported From Detroit", que afirma que "el mundo va a oír el rugido de nuestros motores", resonó fuertemente en consonancia con los consumidores estadounidenses. Por su parte, Apple dio hace poco un fuerte impulso de $100 millones a la proclamación "Made in America" gracias al lanzamiento de su nueva computadora personal de lujo Mac Pro. Se trata de "la Mac más poderosa que haya existido"; se fabrica en Austin, Texas, con componentes producidos en Estados Unidos.

Aunque casi todos los esfuerzos de marketing son de buen gusto y han tenido buena recepción, ondear la bandera estadounidense en ocasiones resulta complicado. Las promociones nacionalistas pueden considerarse cursis o como intentos por sacar partido de las emociones de la nación. Por ejemplo, algunos críticos indican que, hasta ahora, el impulso "Made in America" de Apple no ha tenido un verdadero impacto. La Mac Pro contribuye con menos del 1 por ciento de los ingresos totales de Apple. Más del 70 por ciento de los ingresos de esta compañía provienen de sus productos iPhone y iPad, fabricados en China. Los especialistas en marketing deben ser cuidadosos al apelar al patriotismo y a otras fuertes emociones nacionales.

Cómo ve la gente a la naturaleza. La gente varía en sus actitudes hacia el mundo natural. Algunos se sienten regidos por éste y otros se sienten en armonía con él, e incluso otros más intentan dominarlo. Una tendencia que ha prevalecido durante mucho tiempo es el creciente dominio de la naturaleza por medio de la tecnología y la creencia de que la naturaleza es pródiga. Sin embargo, en fechas más recientes la gente ha reconocido que la naturaleza es finita y frágil y que las actividades humanas pueden destruirla o dañarla.

Este renovado amor por las cosas naturales ha creado un mercado de 41 millones de personas con "estilos de vida saludables y a favor de la sustentabilidad" (mercado LOHAS, por las siglas en inglés de *lifestyles of health and sustainability*); es decir, individuos que buscan artículos que van desde productos naturales, orgánicos y nutritivos y medicina alternativa, hasta automóviles que consumen combustible en forma eficaz. Este segmento gasta $290 000 millones al año en este tipo de productos.

Organik Beauty se enfoca en esos consumidores que buscan productos sustentables y naturales para el cuidado personal. Es una empresa que pretende ofrecer productos cuyas formulaciones incluyan la mayor cantidad posible de extractos orgánicos, y cumplir las expectativas de sus clientes con productos verdaderamente naturales. Actualmente Organik Beauty es una empresa líder que ofrece la más amplia gama de productos orgánicos certificados para la belleza y el cuidado personal de toda la familia. Estos productos han sido desarrollados con base en los más novedosos avances dermatológicos europeos.

"Compartimos la preocupación de muchas personas por construir un mundo mejor, más bello y más sano. Desde nuestra plataforma de negocio nos hemos comprometido por ofrecer las mejores marcas en la protección y cuidado de tu piel y tu belleza". Organik Beauty utiliza materias primas orgánicas y promueve cultivos limpios que cuiden la salud del agricultor, de la tierra y de toda nuestra sociedad; sus productos no se prueban en animales, pero siguen rigurosas pruebas de control dermatológico antes de salir al mercado. En resumen, Organik Beauty "elabora productos buenos y poco comunes que sirven al bien común".

Tendencia hacia los productos naturales: Organik Beauty "elabora productos buenos y poco comunes que sirven al bien común".

Shutterstock

Los productores de alimentos también encontraron mercados de rápido crecimiento para productos naturales y orgánicos. En total, el mercado estadounidense de alimentos orgánicos generó casi $81 300 millones en ventas al por menor el año pasado, más del doble de la cifra registrada en los últimos cinco años. Los especialistas en marketing de nicho, como Whole Foods Market, se apresuraron a atender a este mercado y cadenas de comida tradicionales, como Kroger

y Safeway, han añadido secciones separadas para la comida natural y orgánica. Incluso los dueños de mascotas se están uniendo al movimiento al volverse más conscientes de los componentes del alimento para animales. Casi cualquier marca conocida de comida para mascotas ahora ofrece varios tipos de alimentos naturales.

Cómo ve la gente al universo. Por último, la gente tiene diferentes creencias sobre el origen del universo y del lugar que ocupa en él. Aunque la mayoría de los estadounidenses profesan alguna religión, las prácticas y convicciones religiosas han disminuido gradualmente con el paso de los años. Según una encuesta reciente, la quinta parte de los estadounidenses afirman no tener alguna fe en particular, lo que representa el doble del porcentaje registrado en 1990. Entre los estadounidenses de 18 a 29 años de edad, la tercera parte afirma no profesar en la actualidad ninguna religión en particular.

No obstante, el hecho de que las personas estén abandonando la religión instituida no significa que estén abandonando su fe. Algunos expertos que pronostican el futuro han señalado un interés renovado en la espiritualidad, quizá como parte de una búsqueda más amplia para un nuevo objetivo interior. La gente se ha ido alejando del materialismo y de la ambición desmedida para buscar valores más permanentes —la familia, la comunidad, la Tierra, la fe— y transitar hacia una noción más firme de lo correcto y lo incorrecto. En vez de llamarlo "religión", lo llaman "espiritualidad". Este espiritualismo cambiante influye en los consumidores en todas las áreas, desde los programas de televisión que ven y los libros que leen hasta los bienes y servicios que compran.

Comentario del autor | En lugar de simplemente observar y reaccionar, las compañías deben adoptar una actitud proactiva.

Respuesta ante el entorno de marketing

Alguien dijo una vez que "existen tres clases de compañías: las que hacen que las cosas sucedan, las que observan las cosas que suceden y las que se preguntan qué está sucediendo". Muchas empresas consideran el entorno de marketing como un elemento incontrolable al que deben reaccionar y adaptarse. Aceptan en forma pasiva el entorno de marketing y no intentan cambiarlo; analizan las fuerzas del entorno y diseñan estrategias que ayudarán a la compañía a evitar las amenazas y a obtener ventajas de las oportunidades que brinda dicho entorno.

Otras empresas adoptan una visión *proactiva* hacia el entorno de marketing. En vez de suponer que las opciones estratégicas están limitadas por el entorno presente, estas empresas desarrollan estrategias para modificarlo. Las compañías y sus productos a menudo crean y dan forma a nuevas industrias y a sus estructuras; tal es el caso del modelo T de Ford, el iPod y el iPhone de Apple y el motor de búsqueda de Google.

Aún más, en lugar de sólo observar y reaccionar a los eventos del entorno, estas empresas realizan intensas acciones para influir en los públicos y las fuerzas presentes en su entorno de marketing. Este tipo de empresas contratan cabilderos para influir en la legislación que regula sus industrias y en los medios de comunicación masiva para lograr una cobertura de prensa favorable. Insertan publirreportajes o infomerciales (anuncios que expresan puntos de vista editoriales) y utilizan blogs para moldear la opinión pública. Interponen demandas legales y quejas ante las autoridades para mantener a distancia a los competidores y elaboran acuerdos contractuales para mejorar el control de sus canales de distribución.

Al emprender acciones, las compañías a menudo pueden superar eventos ambientales aparentemente incontrolables. Por ejemplo, mientras que algunas compañías tratan de aplacar los comentarios negativos acerca de sus productos, otras trabajan de manera activa para desmentir información falsa. McDonald's hizo esto cuando se volvió viral una fotografía que mostraba el nada apetitoso "pollo separado por medios mecánicos" (convertido en grasa de color rosa), asociándolo con los McNuggets de pollo de la compañía:

> McDonald's publicó rápidamente declaraciones asegurando que la fotografía de la sustancia grasosa de color rosado era un engaño y que los McNuggets se elaboran con pechuga blanca de pollo en un proceso que jamás produce algo ni siquiera remotamente similar a esa extraña sustancia rosa. Sin embargo, McDonald's llevó su respuesta un paso más allá. Para desvanecer los mitos virales acerca de la elaboración de los McNuggets de pollo, creó su propio video de casi tres minutos de duración y que difundió en los social media. El video es una grabación del recorrido por una planta procesadora de la compañía, ubicada en Canadá, realizado para mostrar el proceso de elaboración de los McNuggets paso a paso. En el proceso, pechugas de pollo fresco primero se muelen y condimentan, luego se les da una de cuatro formas (albóndigas, campanas, botas y corbatas de moño), después se rebozan, fríen, congelan, empacan y envían a los distintos restaurantes McDonald's, donde se terminan de cocinar. No hay rastro de la rosada sustancia grasosa por ninguna parte del proceso. El video proactivo se volvió viral, logrando más de 3.5 millones de vistas en YouTube en menos de seis semanas.

La dirección de marketing no siempre es capaz de controlar las fuerzas del entorno. Por ejemplo, una empresa tendría poco éxito si tratara de influir en los desplazamientos geográficos de la población, el entorno económico o los valores culturales fundamentales. Sin embargo, siempre que sea posible, los directores de marketing inteligentes deberán adoptar una actitud *proactiva* más que *reactiva* ante el entorno de marketing (vea Marketing real 3.2).

Marketing real 3.2

En la era de los social media: cuando el diálogo se torna desagradable

Los especialistas en marketing han recibido internet y los social media como una nueva y grandiosa forma de atraer a los clientes y cultivar las relaciones con ellos. A la vez, los consumidores actuales, cada vez más dotados de mayores facultades de intervención, utilizan los nuevos medios digitales para compartir sus experiencias de marca con las compañías y entre sí. Todo este ir y venir de información ayuda tanto a la compañía como a sus clientes. Sin embargo, en ocasiones, el diálogo puede volverse desagradable. Considere los siguientes ejemplos:

- Luego de recibir a través de FedEx un monitor de computadora severamente dañado, el usuario de YouTube goobie55 publicó imágenes grabadas por su cámara de seguridad. El video muestra claramente al empleado de FedEx levantando el paquete del monitor por arriba de su cabeza y aventándolo por encima de la puerta de acceso de la casa del usuario, sin siquiera hacer el intento por tocar el timbre, abrir la puerta de la cerca o llevar el paquete hacia la puerta de entrada de la casa. El video —donde se observa con claridad el conocido logotipo morado y naranja de FedEx en la camisa del chofer, el paquete y el camión— se volvió viral al ser visto cinco millones de veces en tan sólo cinco días. Los programas televisivos de noticias y los *talk shows* se volvieron locos comentando el video.

- Un joven equipo creativo de la agencia de publicidad de Ford ubicada en India produjo un anuncio impreso que publicó en internet sin autorización. El anuncio muestra a tres mujeres atadas, amordazadas y ligeras de ropa en el portaequipaje de un Ford Figo con una caricatura sonriente de Silvio Berlusconi (el ex primer ministro italiano involucrado en escándalos sexuales) al volante. La leyenda del anuncio era: "Deje atrás sus preocupaciones con el portaequipaje extra grande del Figo". Ford se apresuró a retirar el anuncio, pero no antes de que se volviera viral. En unos cuantos días, millones de personas alrededor del mundo habían visto el anuncio, causando un alboroto en línea, lo que dio a Ford una mala reputación a nivel internacional.

- Cuando el niño Harry Winsor, de ocho años de edad, envió a Boeing el dibujo a crayón de un avión que diseñó, sugiriendo que tal vez la compañía desearía construirlo, ésta respondió con una carta en tono adusto y estilo legal. "No aceptamos ideas no solicitadas", decía la carta. "Lamentamos informarle que desechamos su mensaje y no guardamos copias". El embarazoso incidente probablemente habría pasado inadvertido si no fuera por el hecho de que el papá del niño, John Winsor, un prominente ejecutivo, lo relató en blogs y tweets, convirtiéndolo al instante en una noticia nacional.

¿Casos extremos? Ya no. Internet y los social media han volteado de cabeza la tradicional relación de poder entre negocios y consumidores. En los buenos tiempos de antaño, los consumidores disgustados podían hacer muy poco además de vociferar a un representante de servicio de la compañía o de gritar sus quejas en la esquina de la calle. En la actualidad, armados con una computadora portátil o un teléfono inteligente, pueden expresar sus quejas públicamente a millones de personas a través de blogs, sitios de social media o incluso sitios dedicados exclusivamente a hablar de las corporaciones que despiertan mayor desagrado. "Ahora el megáfono de un consumidor es [a veces] más poderoso que el de una marca", afirma un ejecutivo de una agencia de publicidad. "Las personas pueden humillar a una compañía… simplemente al compartir sus experiencias y opiniones en Facebook, Yelp, Twitter, Instagram u otros foros sociales".

Los sitios web para expresar críticas negativas ("*I hate*" y "*sucks*" *sites*) son casi lugares comunes. Estos sitios asocian algunas compañías muy respetadas con etiquetas sumamente irrespetuosas: Walmartblows.com, PayPalSucks.com (también conocido como NoPayPal), IHateStarbucks.com, DeltaREALLYsucks.com y UnitedPackage-Smashers.com (UPS) son sólo algunos ejemplos. También abundan los videos para expresar críticas en YouTube. Por ejemplo, una búsqueda con las palabras "Apple sucks" en YouTube hace desplegar una lista de más de 600 mil videos. Una búsqueda en torno a Microsoft da por resultado 143 mil videos y una búsqueda en Facebook con los términos "Apple sucks" ofrece vínculos a cientos de grupos. Si usted no encuentra uno que le agrade, intente buscar usando los términos "Apple suks" o "Apple sux" para encontrar cientos más.

Algunos de estos sitios, videos y otros ataques en línea ventilan quejas legítimas que deberían atenderse. Sin embargo, otros son de carácter anónimo y difunden calumnias llenas de rencor que dañan injustamente la reputación de marcas y corporaciones. Algunos de los ataques son sólo una molestia pasajera; otros pueden llamar seriamente la atención y crear verdaderos dolores de cabeza.

¿Cómo deberían reaccionar las compañías ante los ataques en línea? El verdadero dilema para las compañías es investigar qué tan lejos pueden ir para proteger su imagen sin avivar el ya de por sí intenso fuego. Un aspecto en el cual los expertos parecen coincidir es que no se intente tomar represalias. "Casi nunca es buena idea lanzar bombas en los puntos donde se inició el fuego", asegura un analista. "La preferencia de compra, el compromiso y la diplomacia son mejores herramientas". Tales críticas a menudo se basan en preocupaciones reales por parte del consumidor y en enojo sin resolver. Por ello, la mejor estrategia es supervisar en forma proactiva esos sitios y responder con honestidad a las inquietudes que ahí se expresan.

Por ejemplo, Boeing rápidamente asumió la responsabilidad por el mal manejo de los dibujos de Harry Winsor, convirtiendo un potencial desastre de relaciones públicas en algo positivo. Llamó al pequeño Harry y lo invitó a visitar las instalaciones de Boeing. En su sitio corporativo de Twitter, confesó: "Somos expertos

Consumidores actuales dotados de mayores facultades de intervención: El penoso resbalón de Boeing en relación con el diseño del avión del pequeño Harry Winsor se convirtió de inmediato en una noticia nacional. Sin embargo, Boeing asumió rápidamente la responsabilidad y convirtió el potencial desastre de relaciones públicas en algo positivo.

John Winsor

en aviones, pero novatos en social media. Estamos aprendiendo sobre la marcha". En respuesta al fiasco del anuncio de Figo, el director de marketing de Ford se disculpó públicamente diciendo que Ford no había aprobado los anuncios y que, desde entonces, había modificado su proceso de revisión de la publicidad. La agencia publicitaria de Ford despidió de inmediato a los creativos responsables del incidente.

De manera similar, FedEx fue objeto de elogio al publicar de inmediato su propio video en YouTube refiriéndose al incidente del monitor que un empleado aventó. En el video, el vicepresidente de operaciones de FedEx, Matthew Thornton, informó que se había entrevistado personalmente con el cliente agraviado, quien aceptó las disculpas de la compañía. "Esto va directamente en contra de todos los valores de FedEx", declaró Thornton. El video de FedEx tocó una fibra sensible. Numerosos periodistas y blogueros respondieron con historias acerca del excelente manejo de paquetes por parte de FedEx y de su tiempo récord de entrega.

Muchas compañías han formado equipos de especialistas que supervisan las conversaciones en línea e identifican a los consumidores descontentos. Por ejemplo, el equipo de social media de Southwest Airlines incluye a un oficial en jefe, quien se encarga de rastrear los comentarios en Twitter y sigue de cerca los grupos de Facebook; a un representante en línea, que está al tanto de los hechos e interactúa con los blogueros, y a otra persona que se encarga de la presencia de la compañía en sitios como YouTube, Instagram, Flickr y LinkedIn. De esta manera, si alguien publica un comentario en línea, la compañía puede responder rápidamente en forma personal.

No hace mucho, el equipo de Southwest esquivó lo que pudo ser una catástrofe de relaciones públicas cuando se abrió un hoyo en el fuselaje de un avión durante un vuelo de Phoenix a Sacramento. El vuelo contaba con Wi-Fi, así que un pasajero escribió un tweet acerca del incidente y lo acompañó de una fotografía; la información estuvo disponible en línea en tan sólo 9 minutos —11 minutos antes de que se emitiera el informe oficial de Southwest—. Sin embargo, el equipo de monitoreo de Southwest atendió los comentarios en línea y publicó sus respuestas en blogs y otros social media poco tiempo después de que el avión aterrizara de emergencia en Yuma, Arizona. Para cuando la historia llegó a los grandes medios de comunicación, el pasajero que envió el tweet inicial se reconectó a Twitter para elogiar a la tripulación de Southwest por su manejo profesional de la situación.

Al monitorear y responder en forma proactiva a eventos aparentemente incontrolables del entorno, las compañías pueden evitar las consecuencias negativas de caer en una espiral fuera de control o, incluso, podrían convertirlas en algo positivo. ¿Quién lo sabe? ¿Acaso con las respuestas correctas, Walmartblows.com podría incluso convertirse en Walmartrules.com? Probablemente no.

Fuentes: Citas, fragmentos y otra información basada en Matt Wilson, "How Southwest Airlines Wrangled Four Social Media Crises", *Ragan.com*, 20 de febrero de 2013, www.ragan.com/Main/articles/How_Southwest_Airlines_wrangled_four_social_media_46254.aspex#; Vanessa Ko, "FedEx Apologizes after Video of Driver Throwing Fragile Package Goes Viral", *Time,* 23 de diciembre de 2011, http://newsfeed.time.com/2011/12/23/fedex-apologizes-after-video-of-driver-throwing-fragile-package-goes-viral/; Michelle Conlin, "Web Attack", *BusinessWeek*, 16 de abril de 2007, pp. 54-56; "Boeing's Social Media Lesson", 3 de mayo de 2010, http://mediadecoder.blogs.nytimes.com/2010/05/03/boeings-social-media-lesson/; Brent Snavely, "Ford Marketing Chief Apologizes for Ads", *USA Today,* 27 de marzo de 2013; David Angelo, "CMOs, Agencies: It's Time to Live Your Brands", *Advertising Age*, 2 de octubre de 2013, http://adage.com/print/244524; y www.youtube.com/watch?v=C5ulH0VTg_o, consultado en septiembre de 2014.

3 Revisión de conceptos

REPASO DE OBJETIVOS y TÉRMINOS CLAVE

Repaso de objetivos

En este capítulo y en los siguientes dos, examinaremos los entornos de marketing y la forma en que las compañías analizan esos entornos para entender mejor el mercado y a los consumidores. Las empresas deben observar y administrar constantemente su *entorno de marketing* para buscar oportunidades y evitar amenazas. El entorno de marketing incluye a todos los participantes y las fuerzas que influyen en la capacidad de la empresa para realizar negocios de manera eficaz con su mercado meta.

OBJETIVO 1 **Describir las fuerzas del entorno que afectan la capacidad de la compañía para servir a sus clientes.** *(pp. 71-74)*

El *microentorno* de la compañía consiste en participantes cercanos a ella que se combinan para formar su red de transferencia de valor o que afectan su capacidad para atender a sus clientes. El microentorno incluye el *entorno interno* de la empresa —sus diferentes departamentos y niveles gerenciales—, ya que éste influye en la toma de decisiones de marketing. Las *empresas del canal de marketing* —proveedores, intermediarios de marketing, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing e intermediarios financieros— contribuyen para crear valor para el cliente. Los *competidores* rivalizan con la compañía en un esfuerzo por atender mejor a los clientes. Diversos *públicos* poseen un interés o impacto real o potencial en la capacidad de la compañía para cumplir sus objetivos. Por último, existen cinco tipos de *mercados* de clientes: mercados de consumidores, de negocios, de distribuidores, del sector gubernamental y mercados internacionales.

El *macroentorno* se compone de fuerzas sociales más grandes que afectan todo el microentorno. Las seis fuerzas que conforman el macroentorno de la empresa son las fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas/sociales y culturales. Éstas moldean las oportunidades y plantean desafíos para la compañía.

OBJETIVO 2 **Explicar cómo los cambios en los entornos demográfico y económico afectan las decisiones de marketing.** *(pp. 74-83)*

La *demografía* es el estudio de las características de las poblaciones humanas. El *entorno demográfico* actual muestra una estructura de edades cambiante, perfiles familiares en transformación, desplazamientos geográficos de la población, una población con mayor educación y más empleos administrativos, así como una creciente diversidad. El *entorno económico* consiste en factores que afectan el poder adquisitivo y los patrones de compra. El entorno económico se caracteriza por consumidores más austeros que buscan un mayor valor, es decir, la combinación adecuada de buena calidad y servicio a un precio justo. La distribución del ingreso también está cambiando. Los ricos se han vuelto más ricos, la clase media se ha reducido en número y los pobres siguen siendo pobres, lo cual ha originado un mercado de dos estratos.

OBJETIVO 3 **Identificar las principales tendencias en los entornos natural y tecnológico de la empresa.** *(pp. 83-87)*

El *entorno natural* muestra tres tendencias principales: escasez de ciertas materias primas, mayores niveles de contaminación y mayor intervención del gobierno en el manejo de los recursos naturales. Las preocupaciones ambientales crean oportunidades de marketing para las compañías que estén alerta. El *entorno tecnológico* plantea tanto oportunidades como desafíos. Las empresas que no logren mantenerse al día con los cambios tecnológicos perderán las oportunidades de marketing y de nuevos productos.

OBJETIVO 4 **Explicar los cambios clave en los entornos político y cultural.** *(pp. 87-93)*

El *entorno político* consiste en las leyes, las instituciones y los grupos que afectan o limitan las acciones de marketing. El entorno político ha experimentado cambios que afectan el marketing mundial: más leyes para reglamentar los negocios, una fuerte intervención de las instituciones gubernamentales para hacer cumplir la ley y mayor énfasis en la ética y en las acciones socialmente responsables. El *entorno cultural* está integrado por instituciones y fuerzas que influyen en los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos de una sociedad. El entorno actual muestra una tendencia hacia la comunicación marcada por las nuevas tecnologías, menor confianza en las instituciones, mayor patriotismo, mayor aprecio por la naturaleza, un cambio en la espiritualidad y la búsqueda de valores más significativos y duraderos.

OBJETIVO 5 **Analizar la manera en que las compañías pueden reaccionar ante el entorno de marketing.** *(pp. 93-95)*

Las empresas podrían aceptar de manera pasiva el entorno de marketing y considerarlo un elemento incontrolable al cual deben adaptarse, evitando las amenazas y sacando ventaja de las oportunidades conforme éstas surgen. O bien, pueden adoptar una actitud *proactiva*, trabajando para modificar el entorno, en vez de sólo reaccionar ante él. Siempre que sea posible, las compañías deberían intentar ser proactivas y no reactivas.

Términos clave

OBJETIVO 1

Entorno de marketing (p. 70)
Microentorno (p. 70)
Macroentorno (p. 70)
Intermediarios de marketing (p. 72)
Público (p. 73)

OBJETIVO 2

Demografía (p. 74)
***Baby boomers* (p. 75)**
Generación X (p. 76)
Generación del milenio (o generación Y) (p. 77)
Generación Z (p. 77)
Entorno económico (p. 82)

OBJETIVO 3

Entorno natural (p. 83)
Sustentabilidad ambiental (p. 84)
Entorno tecnológico (p. 84)

OBJETIVO 4

Entorno político (p. 87)
Entorno cultural (p. 90)

ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO

Preguntas para análisis

3-1 Mencione y describa en forma breve los elementos del microentorno de una organización y explique cómo influyen en el marketing. (AACSB: Comunicación).

3-2 ¿Qué es la demografía y por qué es tan importante para los especialistas en marketing? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

3-3 ¿Quiénes integran la generación del milenio y por qué resultan tan interesantes para los especialistas en marketing? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

3-4 Compare y contraste las creencias y los valores fundamentales con las creencias y los valores secundarios. Dé un ejemplo de cada uno y explique el efecto potencial que los especialistas en marketing tienen sobre dichos valores. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

3-5 ¿De qué manera los especialistas en marketing responden al entorno cambiante? (AACSB: Comunicación).

Ejercicios de pensamiento crítico

3-6 Investigue algún cambio actual o emergente en el ambiente legal o regulatorio que incida sobre el marketing. Explique su efecto en el marketing y cómo están reaccionando las compañías ante dicha legislación o reglamentación. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

3-7 El marketing relacionado con causas valiosas ha crecido considerablemente en los últimos 10 años. Visite www.causemarketingforum.com e indague qué compañías han ganado el premio Halo Awards por sus programas sobresalientes de marketing relacionado con alguna causa. Presente un estudio de caso acerca de alguna de las compañías ganadoras. (AACSB: Comunicación; uso de tecnologías de información [TI]).

3-8 Analice un cambio reciente en el entorno tecnológico que tenga efecto en el marketing. ¿Cómo ha afectado el comportamiento del comprador y cómo ha modificado el marketing? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

MINICASOS y APLICACIONES

Marketing en línea, móvil y de social media Datos sociales

La gente ha utilizado la plataforma de Twitter para enviar tweets, breves ráfagas de información de 140 caracteres o menos, desde 2006; en la actualidad se envían, en promedio, 500 millones de tweets al día. Toda la corriente de tweets enviados, por su gran volumen, a menudo se compara con una manguera para extinguir incendios. Datos de ese gran cúmulo de tweets son analizados y la información obtenida de esos análisis se vende a otras compañías. Twitter compró recientemente Gnip, el proveedor de datos sociales más grande del mundo y una de las pocas compañías que tienen acceso al gran volumen de tweets. Gnip también extrae datos públicos de Facebook, Google+, Tumblr y otras plataformas de social media. El análisis de datos de social media se ha convertido en un gran negocio porque compañías como PepsiCo, Warner Brothers y General Motors pagan por conocer los sentimientos de los consumidores hacia ellas. De acuerdo con el director ejecutivo de BrandWatch, una compañía de análisis de social media, "estamos al pie de la montaña en términos del tipo de demanda global de datos sociales". Twitter, por sí sola, ganó más de $70 millones el año pasado por otorgar licencias para consultar sus datos. Podría decirse que Mulberry Sellers, el personaje de Mark Twain, lo sintetizó muy bien al decir: "Hay oro oculto en ellos" —y Twitter y otras plataformas de social media y compañías de análisis de datos están extrayendo ese oro.

3-9 Analice el valor de los datos sociales para los especialistas en marketing. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

3-10 La expresión "canal social oscuro" se refiere a un canal privado o a un canal que es difícil de combinar con otros canales digitales. Un ejemplo de canal oscuro es el correo electrónico. Sin embargo, Google, de manera rutinaria, hurga en los correos electrónicos de sus aproximadamente 500 millones de usuarios de Gmail. Investigue de qué manera Google escanea los datos de correo electrónico y los efectos colaterales de esas acciones. (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento reflexivo).

Ética de marketing La televisión ya no es lo que solía ser

¿Una compañía "exhibe públicamente" un programa de televisión que tiene derechos reservados si lo distribuye a suscriptores de paga a través de internet? Ésta es la cuestión detrás del juicio *American Broadcasting Companies, Inc.* versus *Aereo, Inc.* ante la Suprema Corte de Estados Unidos. Es ilegal retransmitir programas de televisión con derechos reservados en una "exhibición pública" sin pagar tarifas de retransmisión al titular de los derechos. Sin embargo, con ayuda de la tecnología, Aereo parece haber encontrado un camino para evadir la legislación federal de derechos reservados y no pagar tarifas por retransmisión a las estaciones de televisión. Cada cliente tiene una antena del tamaño de una moneda de 10 centavos de dólar, la cual provee una "exhibición privada", lo que permite a Aereo evitar el pago de tarifas de retransmisión para entregar la programación a sus suscriptores. Los clientes de Nueva York, Denver, Boston, Atlanta, Miami y otros grandes mercados pueden abandonar su costoso servicio de televisión por cable y vía satelital para recibir 24 canales y espacio DVR para grabar programas pagando solamente entre $8 y $12 al mes. Más aún, Aereo puede captar estaciones de baja potencia que los proveedores de televisión por cable y vía satelital no incluyen, dejando a los anunciantes exponer sus anuncios a emisores que normalmente no los verían. Esto ayuda también a estaciones de televisión más pequeñas porque los proveedores de televisión por cable y satelital, por lo general, no transmiten sus señales. Sin embargo, un juez de Utah no lo ve de esa forma y determinó que el modelo de negocios de Aereo es "indistinguible del modelo de una compañía de cable". El caso se turnó a la Suprema Corte. Un experto considera que este asunto, en realidad, se refiere a la oposición entre la vieja tecnología y la nueva, o a la oposición entre "las orejas de conejo y la nube". Con orejas de conejo se alude a las antiguas antenas de televisión que recibían las señales aéreas de transmisión de manera gratuita (y que en algún tiempo fueron la única forma de recibir la programación televisiva).

3-11 Investigue la forma en que Aereo entrega valor a sus clientes. Redacte un informe acerca de la propuesta de valor de la compañía y sus cuatro *P*. (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento reflexivo).

3-12 Analice si el modelo de negocios de Aereo es ético o no, o si se trata solamente de un marketing inteligente basado en una oportunidad disponible gracias a la tecnología. (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento reflexivo).

Aritmética de marketing Mercados diminutos

Muchas decisiones de marketing se reducen a números. Una pregunta importante es: ¿cuál es el potencial de ventas en un mercado determinado? Si el potencial de ventas en un mercado no es lo suficientemente grande, entonces las compañías no ofrecerán productos y servicios a ese mercado, aun cuando exista una necesidad. Considere el segmento de mercado de los bebés y niños. Usted probablemente ha escuchado acerca de procedimientos médicos como angioplastia y endoprótesis vascular que se realizan de manera rutinaria para tratar afecciones del corazón en adultos. Sin embargo, esos procedimientos no están disponibles para bebés y niños —como tampoco los dispositivos y medicamentos relacionados— a pesar de que cada año, en Estados Unidos, nacen casi 40 mil niños con problemas cardiacos que requieren solución. Ésta es una situación de vida o muerte para muchos pacientes de corta edad; sin embargo, muchos médicos se ven en la necesidad de improvisar en los tratamientos usando dispositivos diseñados para adultos y probados también en adultos. Por ejemplo, los médicos suelen insertar un balón renal para adulto en el corazón de infantes porque tiene un tamaño más adecuado para la válvula aórtica de un recién nacido. Sin embargo, este dispositivo no está aprobado para el procedimiento. ¿Por qué los dispositivos y medicamentos específicos desarrollados para el multimillonario mercado de personas con afecciones cardiovasculares no se diseñan también para niños? Es una cuestión de economía: este segmento de jóvenes consumidores es demasiado pequeño. Un cardiólogo atribuyó la discrepancia a una "brecha de rentabilidad" entre el mercado de los niños con enfermedades cardiacas y el mercado mucho más redituable de los adultos. Mientras que este argumento tiene un buen sentido económico para las compañías, no sirve de consuelo a los papás de los pequeños pacientes. Sin duda, hay necesidad de productos médicos que salven la vida de los niños, pero las compañías del sector no están interesadas en este mercado.

3-13 Con base en el método de razón (o proporción) en cadena descrito en el apéndice 2: Aritmética de marketing, estime el potencial de ventas del mercado disponible para los catéteres cardiovasculares considerando las necesidades del segmento integrado por bebés y niños. Suponga que de los 40 mil niños que nacen con problemas cardiacos cada año, el 60 por ciento se beneficiaría de este tipo de productos y que sólo el 50 por ciento de las familias cuentan con recursos financieros suficientes para tener acceso al tratamiento. Suponga también que el precio promedio de un dispositivo es de $1000. (AACSB: Comunicación; razonamiento analítico).

3-14 Investigue el mercado de los dispositivos médicos y compare el potencial de mercado que estimó con las ventas de varios dispositivos. ¿Se justifica que las compañías no se interesen en el segmento de bebés y niños? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

Caso empresarial Sony lucha en medio de la "tormenta perfecta" del entorno de marketing

Actualmente, con todo el despliegue publicitario que se genera en torno a compañías como Apple, Google, Amazon y Samsung, es difícil recordar que alguna vez imperaron compañías como Sony. De hecho, no hace tanto tiempo, Sony era una estrella de la alta tecnología, un verdadero vendedor de artículos extraordinarios. No sólo era la compañía de productos electrónicos de consumo más grande del mundo, sino que su historia de productos innovadores —como los televisores Trinitron, los reproductores portátiles de música Walkman, las videograbadoras Handycam y las consolas de videojuegos PlayStation— había revolucionado industrias enteras. Las innovaciones de Sony dirigieron la cultura popular, lograron que las masas las adoraran y ganaron dinero para la compañía. La marca Sony era admirada como un símbolo de innovación, estilo y elevada calidad.

Sin embargo, en la actualidad, Sony es más una reliquia que una estrella de rock, se encuentra perdida entre las sombras de las empresas de altos vuelos del momento. Aun cuando Sony sigue siendo una enorme compañía con gran alcance internacional, hace una década Samsung desplazó a este antiguo líder del mercado como la compañía de productos electrónicos de consumo más grande del mundo y, desde entonces, ha empujado con fuerza. Asimismo, Apple ha asestado duros golpes a Sony con un producto tras otro. "Cuando yo era joven, debía tener un producto Sony", comenta un analista, "pero, ahora, para la generación de los más jóvenes, Apple es la que se impone". Todo esto ha convertido la actual promesa de marca de Sony, "Make. Believe", en una fantasía.

La declinante popularidad de Sony entre los consumidores se refleja en su situación financiera. En los años recientes, tanto Samsung como Apple obtuvieron ingresos que rebasaron los $170 000 millones, más del doble de los ingresos brutos de Sony. Las utilidades de Samsung han ido en aumento en los últimos años, mientras que las pérdidas de Sony alcanzaron niveles catastróficos. Y mientras los precios de las acciones y los valores de marca se han disparado para los competidores, Sony ha registrado cifras récord de niveles bajos. Agregando un insulto más a la injuria, Moody's Investors Service eliminó recientemente a Sony de su lista de calificación de solvencia crediticia al darle el estatus de "chatarra".

¿Cómo fue posible que Sony sufriera una estrepitosa caída tan rápidamente? La respuesta es compleja. Sony nunca perdió las capacidades que la hicieron grandiosa. De hecho, durante la década pasada, Sony estaba capacitada para desenvolverse en los mercados de reproductores MP3, teléfonos inteligentes, tiendas digitales en línea y muchos otros productos que otras compañías han comercializado con éxito. Sin embargo, quedó atrapada en medio de una tormenta perfecta de fuerzas ambientales que inhibieron su crecimiento y su éxito. Algunos factores escaparon a su control. En esencia, Sony dejó de prestar atención al mercado y perdió de vista el futuro, lo que limitó su capacidad para adaptarse a los importantes cambios que ocurrían alrededor.

Golpes por todos lados

Por principio de cuentas, Sony se quedó rezagada en materia tecnológica. Construyó su alguna vez poderoso imperio sobre la base de ingeniería innovadora y el diseño de productos electrónicos que funcionaban de manera independiente —televisores, reproductores de CD y consolas de videojuegos—. Sin embargo, conforme surgieron internet y las tecnologías digitales, creando un mundo más interconectado y móvil, el hardware independiente muy pronto fue reemplazado por nuevas tecnologías, nuevos medios y contenidos basados en la conectividad. A medida que el mundo del entretenimiento para el consumo cedía el paso a las descargas digitales y a los contenidos compartidos a través de computadoras personales, iPod, teléfonos inteligentes, tabletas y televisores con conexión a internet, Sony tardó en adaptarse.

Al comportarse como si su liderazgo en el mercado nunca fuera a enfrentar desafíos, la arrogante Sony se aferró a las antiguas tecnologías en lugar de aceptar las nuevas. Por ejemplo, antes del lanzamiento del primer iPod de Apple en 2001, Sony había estado vendiendo durante tres años dispositivos que permitían descargar y reproducir archivos de música digital. Tenía todo lo que necesitaba para crear un mundo del tipo iPod/iTunes, incluyendo su propia compañía de grabación. Pero abandonó la idea en favor de un énfasis persistente en su negocio de CD, tan exitoso en esa época. "Steve Jobs [de Apple] lo comprendió, nosotros lo comprendimos, pero no lo realizamos", explicó Sir Howard Stringer, ex director general de Sony. "Los chicos de la música no querían ver la salida de la escena del CD".

De manera similar, como el mayor productor de televisión del mundo, Sony se aferró a Trinitron, su amada tecnología basada en tubos de rayos catódicos. Mientras tanto, Samsung, LG y otros competidores rápidamente sacaron ventaja con sus pantallas planas. Con el tiempo, Sony respondió. Sin embargo, en la actualidad, tanto Samsung como LG venden más televisores que Sony. El negocio de televisores de Sony, que alguna vez fuera el principal centro de sus utilidades, ha perdido casi $8000 millones en los últimos 10 años. Recientemente, en un esfuerzo por recuperarse, Sony convirtió su división de televisión en una unidad independiente. No obstante, enfrenta una fuerte batalla en un panorama competitivo que es muy diferente del que vivió durante su periodo de auge. No solamente continúa perdiendo participación de mercado frente a Samsung y LG, sino que los productores chinos de televisores, como Haier, Hisense y TCL, están fabricando innovadoras pantallas planas con una ventaja en términos de costos que debilita significativamente a Sony.

Una historia similar fue la de las consolas PlayStation de Sony, las cuales en algún tiempo le dieron el liderazgo indiscutible y representaron la tercera parte de las utilidades de la empresa. Sony "bostezó" cuando Nintendo lanzó su innovador Nintendo Wii, sensible al movimiento, menospreciándolo como un "dispositivo de juego para un nicho". Los ingenieros de Sony equiparon el PS3 con costosa tecnología, generando pérdidas por $300 por cada unidad vendida. Wii se convirtió en un gran éxito y en la consola de juego más vendida; el PS3 ocasionó miles de millones de dólares en pérdidas para Sony, que cayó del primer lugar para ubicarse en el tercero.

Pero incluso como un generador de pérdidas, el sistema PlayStation, con su elegante combinación de hardware y software, tenía todos los ingredientes necesarios para hacer de Sony un líder en el nuevo mundo de la distribución del entretenimiento digital y las redes sociales. Incluso ejecutivos de Sony reconocieron la plataforma PlayStation como el "epítome de la convergencia", con el potencial suficiente para crear "una fusión de computadoras y entretenimiento". En otras palabras, Sony podría haber dado una fuerte respuesta competitiva a los iTunes de Apple. Sin embargo, esa visión nunca se materializó y Sony se quedó rezagada en el floreciente negocio de conectar a las personas al entretenimiento digital.

Hay muchos otros ejemplos del fracaso de Sony para aprovechar las tendencias del mercado, a pesar de que tenía productos que le permitían obtener beneficio de tales tendencias. Considere el MYLO de Sony (MY Life Online), un dispositivo inteligente lanzado un año antes del primer iPhone que tenía la esencia de todo lo que define a un teléfono inteligente —pantalla táctil, Skype, cámara integrada e incluso aplicaciones—. O qué decir de la extensa línea de dispositivos lectores de Sony, el primero de los cuales fue lanzado un año antes de que Amazon arrasara el mercado con su primer Kindle.

El giro radical

Cuando Sony despertó a la realidad de la disminución de sus ingresos y utilidades en declive, se esforzó por modificar la situación. En 2005, el entonces director general Stringer realizó movimientos para retomar el rumbo. Stringer tuvo el mérito de haber hecho un increíble esfuerzo para reavivar a la compañía, desarrollando un plan radical encaminado a modificar la mentalidad de Sony y dirigiendo a la compañía hacia la nueva era digital de interconexión y movilidad. Los esfuerzos de Stringer tardaron en echar raíces, ya que enfrentaron la resistencia de la cultura de veneración del hardware que prevalecía en la empresa. "Siempre que yo mencionaba la palabra *contenido*", recuerda, "la gente entornaba los ojos porque 'ésta es una compañía de productos electrónicos y el contenido es secundario'". Pero incluso con su rígida estructura y una cultura inflexible que actuaba en su contra, las fortalezas de Sony le permitieron seguir en el juego. De hecho, en unos cuantos años, bajo la dirección de Stringer, la compañía que alguna vez fue el gigante de los productos electrónicos de consumo comenzó a mostrar señales de vida: sus utilidades aumentaron en 200 por ciento para alcanzar la cifra de $3300 millones sobre la base de sus ingresos crecientes.

Como si Sony no hubiera tenido tantos desafíos, este repunte ocurrió justo cuando fue golpeada por la gran recesión. Un año después, Sony estaba una vez más donde comenzó, con una pérdida de $1000 millones. Stringer se apresuró a señalar que si no fuera por el colapso financiero mundial y porque el yen alcanzó los niveles de la posguerra, la compañía habría registrado utilidades sin problema.

Después de unos cuantos años de utilidades negativas, 2011 fue el año del retorno de Sony. Su mejor remesa de nuevos productos en más de una década destacaba en los anaqueles de las tiendas, incluyendo un reproductor portátil de PlayStation, una cámara compacta de 24 megapixeles, uno de los teléfonos inteligentes más avanzados del mercado, un

reproductor personal de video en tercera dimensión y las primeras tabletas de la compañía. Y algo quizá más importante, estaba lista para lanzar la Sony Entertainment Network, una red global semejante a iTunes que finalmente podría combinar las fortalezas de Sony en el cine, la música y los videojuegos para desplegarlas en sus televisores, computadoras personales, teléfonos y tabletas. Los analistas pronosticaron utilidades por $2000 millones.

Sin embargo, el 11 de marzo de 2011, Stringer recibió un mensaje de texto a las 4:30 a.m., luego de haber llegado a Nueva York. La región oriental de Japón había sido devastada por un terremoto y un tsunami. Nadie en Sony resultó herido. De hecho, empleados de Sony participaron en las labores de rescate: fabricaron botes con el hule espuma de los contenedores para envío de mercancía para ayudar a transportar víctimas y provisiones. Pero durante las secuelas de la destrucción, Sony cerró 10 plantas, lo que interrumpió el flujo de discos Blu-ray, baterías y muchos otros artículos de Sony.

Luego de tales desastres naturales extremos, las miserias de Sony apenas comenzaban. Un mes después, un ataque de hackers perturbó el servicio de entretenimiento de la compañía en internet. En lo que se calificó como la segunda violación más grande de datos en línea en la historia de Estados Unidos, Sony se vio forzada a suspender la PlayStation Network. Cuatro meses más tarde, los incendios desatados por las revueltas en Londres destruyeron un almacén de Sony y unos 25 millones de CD y DVD, consumiendo el inventario de 150 compañías independientes. Y para redondear el año, las inundaciones en Tailandia paralizaron las plantas de componentes, interrumpiendo la producción y la distribución de cámaras Sony.

El año 2011, que se pretendía fuera el regreso de Sony, se convirtió en un año que marcó cifras récord, pero en sentido negativo. Según las proyecciones, las utilidades alcanzarían los $2000 millones; sin embargo, al final del año, se registraron pérdidas por $3100 millones, completando una racha de tres años de pérdidas. Cuando Stringer se preparaba para jubilarse, Kazuo Hirai, el nuevo director general de Sony, comenzó a hablar públicamente del “sentido de la crisis” de Sony. De hecho, Sony inició sus libros contables del siguiente año con una pérdida neta que rebasaba los $6000 millones, la mayor pérdida en su historia.

Evaluación de los daños

Al final de cuentas, ¿qué causó la caída de Sony? ¿Fue una adicción al hardware, una estructura de costos no competitivos, la crisis financiera mundial, los desastres naturales, las acciones de los hackers en su sistema informático o los disturbios sociales? En retrospectiva, todos esos elementos del entorno de marketing se combinaron para asestar un golpe tras otro. El encuentro de Sony con una tormenta perfecta de fuerzas ambientales ilustra el caos que tales fuerzas pueden causar, ya sea que se trate de eventos naturales o económicos imprevisibles, o de cambios tecnológicos más predecibles.

A lo largo de la turbulenta existencia de Sony durante la década pasada, algunas cuestiones quedan claras. Sony es una compañía con una larga historia y un gran legado que se niega a darse por vencida. Incluso ahora, Hirai y otros ejecutivos de Sony están firmemente resueltos a salvar a la compañía. Y con la ingeniería y el diseño en el centro, aún cuentan con todos los ingredientes necesarios para convertirse en un proveedor completo de entretenimiento para el mercado actual. Sony es un fabricante de consolas de juegos, productora de televisión, una compañía móvil, una empresa de productos para el hogar, un estudio cinematográfico y una compañía importante de grabación de música. Con renovados esfuerzos para reducir costos y echar abajo los muros de sus divisiones, la cartera de productos vanguardistas de Sony y el "paraguas" unificador de Sony Entertainment Network son prometedores. Ahora, si Sony puede lograr que la economía y la madre naturaleza cooperen….

Preguntas para análisis del caso

3-15 ¿Qué factores microambientales han afectado el desempeño de Sony desde 2000?

3-16 ¿Qué factores macroambientales afectaron el desempeño de Sony durante ese periodo?

3-17 ¿Qué obstaculiza el éxito de Sony actualmente?

3-18 Considerando la situación actual de Sony, ¿qué recomendaciones haría usted a Hirai para el futuro de la compañía?

Fuentes: James McQuivey, "Sony Should Have Been a Digital Contender", *Forbes*, 6 de febrero de 2014, www.forbes.com/sites/forrester/2014/02/06/sony-should-have-been-a-digital-contender/; Kana Inagaki, "Sony Slashes Forecast to $1.1 Billion Annual Loss", *Wall Street Journal*, 6 de febrero de 2014, www.online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702303496804579365813295595026; Daisuke Wakabayashi, "Sony Posts Loss, Curbing Stock's Rally", 7 de febrero de 2013, http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424127887324590904578289103990967408; Cliff Edwards y Mariko Yasu, "Sony's Search for Cool. The Old-Fashioned Way", *Bloomberg Businessweek*, 24 de febrero de 2013, pp. 20-21; Kana Inagaki, "Moody's Cuts Sony Bond Rating to 'Junk'", *Wall Street Journal*, 27 de enero de 2014, www.online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702304007504579346001281768972; Al Lewis, "It's a Sony! So What?", *WallStreetJournal*, 9 de febrero de 2014, www.online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702304680904579367212204873836; e información de www.sony.net/SonyInfo/IR/, consultado en junio de 2014.

4 Administración de la información de marketing para conocer a los clientes

Panorama del capítulo

En este capítulo continuaremos nuestra exploración sobre lo que hacen los especialistas en marketing para entender el mercado y a los consumidores. Analizaremos la forma en que las compañías desarrollan y administran la información sobre elementos importantes del mercado: clientes, competidores, productos y programas de marketing. Para alcanzar el éxito en el mercado actual, las empresas deben saber cómo convertir enormes cantidades de información de marketing en conocimientos actualizados sobre el cliente que les ayudarán a entregarle mayor valor.

Comencemos con una buena historia acerca de la forma en que la investigación de mercados y una comprensión profunda de los clientes entran en acción. Cuando la participación de mercado y las ventas de Pepsi comenzaron a disminuir, colocando a la sobresaliente marca en tercer lugar detrás de sus marcas archirrivales Coca-Cola y Diet Coke, Pepsi recurrió a la investigación de mercados en busca de respuestas. Inició una exhaustiva investigación a nivel internacional, que duró nueve meses, para saber en qué se diferenciaba Pepsi de Coca-Cola a criterio de los consumidores. La respuesta: mientras que Coca-Cola es atemporal, Pepsi es oportuna. Este poderoso descubrimiento de la percepción de los consumidores dio por resultado la campaña internacional de marketing de Pepsi "Live for Now".

DESCUBRIMIENTO DE MARKETING DE PEPSI: Los consumidores de Pepsi "Live for Now"

Durante mucho tiempo, Pepsi ha tratado de promoverse ante la generación actual de jóvenes consumidores de bebidas a base de cola, aquellos que son jóvenes de mente y de espíritu. Hace casi 50 años, la marca invitó a los consumidores a "¡volver a la vida!", diciéndoles que ellos eran la "generación Pepsi". Pepsi era diferente de Coca-Cola. "Tienes mucho que vivir", decía el eslogan, "y Pepsi tiene mucho para dar".

Sin embargo, recientemente, la marca insignia de PepsiCo empezó a perder parte de su personalidad juvenil. Esto obedeció, en parte, a que el consumo de bebidas refrescantes ha ido en declive durante los últimos ocho años. Pero algo más difícil de asimilar para la compañía era el hecho de que la marca Pepsi estaba perdiendo terreno en su lucha sostenida durante un siglo contra su archirrival Coca-Cola, al caer de su eterna posición número dos a la tercera, por detrás de Coca-Cola y Diet Coke. Esta vergonzosa pérdida de participación de mercado envió una clara señal: el posicionamiento de la marca necesitaba un empujón.

Para diagnosticar los problemas que había detrás de la caída y con la finalidad de encontrar respuestas, PepsiCo inició un intenso trabajo de investigación de los consumidores a nivel mundial. Se propuso redescubrir qué hacía diferente a Pepsi de Coca-Cola. Así, conformó un equipo de investigación de alto nivel, que actuó con discreción, ubicado al norte del estado de Nueva York. Encargado de dar un nuevo curso a la marca Pepsi, el grupo se embarcó en una exhaustiva investigación a nivel mundial, que duró nueve meses, para obtener nuevo conocimiento acerca de los consumidores.

El equipo especial de Pepsi buscó hasta debajo de las piedras. Analizó la publicidad anterior de Pepsi; organizó focus groups, sostuvo entrevistas personales a profundidad y realizó encuestas para obtener datos cuantitativos. Los investigadores y altos ejecutivos participaron en estudios etnográficos para estar cerca de los clientes, observarlos en su vida cotidiana y sumergirse en culturas de América del Norte y del Sur, Asia, Europa, África y Australia.

El equipo de investigación de Pepsi descubrió que su marca —que fue representativa durante mucho tiempo— había perdido de vista lo que significaba en la vida de los clientes y el papel que desempeña en ella. Marcas conocidas como Nike, Disney, Starbucks y Coca-Cola tienen un claro sentido de su significado. Pero Pepsi ya no tenía un posicionamiento claro que definiera la esencia de la marca, que guiara su marketing y su carácter innovador y además fortaleciera el compromiso del cliente. Por ejemplo, en tan sólo unos cuantos años, el posicionamiento de Pepsi pasó de "refrescar al mundo" a decir que "el verano es tiempo de Pepsi" y que "donde hay Pepsi, hay música".

Con base en los descubrimientos sencillos, pero poderosos, derivados de una intensa investigación de mercados que duró meses, la campaña de Pepsi "Live for Now" revivió la marca. El eslogan está "trayendo a Pepsi de regreso a sus raíces".

Entonces, ¿qué significa Pepsi para los consumidores? ¿Cómo se diferencia de su rival Coca-Cola en términos de las percepciones y los sentimientos de los consumidores? El equipo de investigación sintetizó su trabajo en dos descubrimientos sencillos, pero poderosos. Mientras que Coca-Cola es *atemporal*, Pepsi es *oportuna*. Mientras que los consumidores de Coca-Cola buscan *felicidad*, los de Pepsi buscan *emoción*. De acuerdo con Brad Jakeman, presidente del grupo global de bebidas y director creativo de Pepsi, Coca-Cola representa momentos de alegría y felicidad, pero también protección de la cultura y del *statu quo*. En cambio, Pepsi significa crear cultura más que preservarla, y los clientes de Pepsi tienen vidas emocionantes, más que felices. Mientras que Coca-Cola significa pertenencia, Pepsi acepta la individualidad. "Las marcas que son atemporales quieren tener museos", afirma Jakeman. "Pepsi no es una marca que pertenezca a un museo".

Después de explorar el planeta en busca de nuevo conocimiento acerca de los consumidores, Pepsi lanzó su campaña "Live for Now", la cual exhorta a los consumidores a capturar la emoción del momento.

Pepsi-Cola North America

Resulta curioso, tales descubrimientos nos remontan al antiguo posicionamiento de "elegir una nueva generación", el cual hizo tan poderosa a la marca Pepsi hace décadas. Y a pesar de su reciente resbalón, Pepsi sigue siendo una marca formidable. Aunque nunca ha sido líder de las bebidas a base de cola, siempre ha actuado como si lo fuera. De acuerdo con Jakeman, Pepsi se ha desempeñado mejor cuando proyecta la confianza y la desenvoltura de un líder, y los consumidores de Pepsi se han identificado siempre con esa audacia. Viendo hacia delante, la clave será recuperar esa desenvoltura y audacia. "Esta marca no necesita reinventarse", asegura, "necesita recomenzar".

Los hallazgos de la investigación en torno a la oposición entre "atemporal" y "oportuno" —la idea de "capturar la emoción del momento"— abrió nuevas puertas creativas para Pepsi. El resultado fue una campaña mundial de marketing, lanzada a mediados de 2012, llamada "Live for Now". Al dar una especie de giro moderno al posicionamiento clásico de la marca basado en "la generación Pepsi", la campaña constituye un llamado a la acción para la nueva generación de consumidores de Pepsi. "Live for Now" está diseñada para moldear la cultura, capturar la emoción del momento y restablecer la conexión de Pepsi con el entretenimiento y la cultura popular. Para respaldar la nueva campaña, PepsiCo aumentó su presupuesto de marketing en 50 por ciento, colocando sus gastos promocionales a niveles cercanos a los de Coca-Cola.

"Live for Now" irrumpe en la escena con una abundancia de medios tradicionales y digitales. La campaña hace equipo con una larga lista de estrellas de la música y los deportes, vinculando la marca con algunas de las celebridades más fascinantes del momento. Por ejemplo, los primeros anuncios presentaban a la cantante de rap Nicki Minaj, cuyo éxito "Moment 4 Life" incluye frases que se ajustan perfectamente a los comerciales y videos "Live for Now" de Pepsi ("Quisiera que este momento durara toda la vida. Porque en este momento me siento tan vivo"). Después, Pepsi firmó un contrato con Beyoncé para presentar el nuevo mensaje de Pepsi en comerciales, videos de social media, latas de Pepsi y el espectáculo de medio tiempo del Super Bowl.

En el corazón de la campaña, el sitio web interactivo "Pepsi Pulse" —al que un analista calificó como "un depurado tablero de la cultura popular"— sirve como un portal hacia el mundo de entretenimiento de Pepsi al presentar información sobre cultura popular, noticias de entretenimiento y contenido original. Pepsi también ha establecido una asociación con Twitter relacionada con la música, mientras que su sitio web y su página de Facebook Mi Pepsi atienden a la cultura y los estilos de vida latinos, animando a sus clientes mediante la frase "Vive Hoy". Cada aspecto de la campaña "Live for Now" coloca a los clientes en medio de la acción. Por ejemplo, durante el XLVII Super Bowl, los comerciales de Pepsi y el espectáculo de medio tiempo patrocinado por la marca presentaron a consumidores jóvenes como participantes. "Realmente comienza con la idea de que los consumidores de Pepsi quieren ser participantes activos, no observadores, de la vida", afirma un especialista en marketing de Pepsi.

La extensa investigación de la compañía también reveló que los consumidores que Pepsi tiene por todo el mundo son notablemente similares, lo que daría al posicionamiento "Live for Now" atractivo mundial. Por ejemplo, en India, la investigación reveló que los jóvenes de ese país se encuentran entre los más optimistas del mundo, pero son impacientes y quisieran que el futuro llegara más pronto. Así que los anuncios de televisión de Pepsi que se transmiten en India presentan a personajes como el capitán del equipo de cricket MS Dhoni, la actriz convertida en cantante de pop Priyanka Chopra y la estrella de Bollywood Ranbir Kapoor superando momentos de impaciencia; las escenas se presentan intercaladas con imágenes de jóvenes haciendo cosas emocionantes de manera espontánea. La campaña "Live for Now" comunica a los jóvenes consumidores que "no hay nada mal en querer algo ahora", dice un especialista en marketing de PepsiCo India.

Aún es demasiado pronto para decir cuánto redituará la campaña "Live for Now" a Pepsi en el largo plazo, pero las cifras iniciales de ventas y de participación de mercado son alentadoras. De acuerdo con la empresa de asesoría Interbrand —que el año pasado incluyó a Pepsi como una de las principales compañías en términos de mejora en el valor de marca—, "Pepsi está haciendo una reaparición". Está claro que el equipo de Pepsi hizo bien su trabajo de investigación. Con base en lo que Jakeman describe como el "proceso más exhaustivo y revelador de información acerca del consumidor" que él haya presenciado, Pepsi ha recuperado su audacia. Respaldada por varios meses de investigación intensiva sobre el consumidor, "Live for Now" está revigorizando a Pepsi, pero también a quienes trabajan en la compañía y a quienes la beben. De acuerdo con un embotellador de Pepsi, quien se inició en la industria cuando la campaña original "Pepsi Generation" estaba en pleno apogeo, "Live for Now" marca el "retorno a las verdaderas raíces de Pepsi".

Descripción de objetivos

OBJETIVO 1 — **Explicar la importancia que tiene la información para obtener conocimientos acerca del mercado y de los clientes.**

Información de marketing y comprensión de los clientes (pp. 104-106)

OBJETIVO 2 — **Definir el sistema de información de marketing y analizar sus elementos.**

Evaluación de las necesidades de información de marketing (p. 106)

Desarrollo de la información de marketing (pp. 106-109)

OBJETIVO 3 — **Describir los pasos del proceso de investigación de mercados.**

Investigación de mercados (pp. 109-122)

OBJETIVO 4 — **Explicar la manera en que las compañías analizan y usan la información de marketing.**

Análisis y usos de la información de marketing (pp. 122-126)

OBJETIVO 5 — **Analizar las situaciones especiales que enfrentan algunos investigadores de mercados, incluyendo las políticas públicas y cuestiones éticas.**

Otras consideraciones con respecto a la información de marketing (pp. 126-130)

Tal como destaca la historia de Pepsi, los buenos productos y programas de marketing empiezan con una buena información sobre el cliente. Las compañías también necesitan abundante información acerca de los competidores, distribuidores y otros participantes y fuerzas del mercado. Sin embargo, más que reunir información, los especialistas en marketing deben utilizar esa información para obtener profundos conocimientos acerca del cliente y del mercado.

Comentario del autor | La información de marketing, por sí sola, tiene escaso valor. Más bien, su valor proviene de los conocimientos acerca del cliente que se obtienen a partir de la información y de la manera en que los especialistas en marketing emplean esos conocimientos para tomar mejores decisiones de marketing.

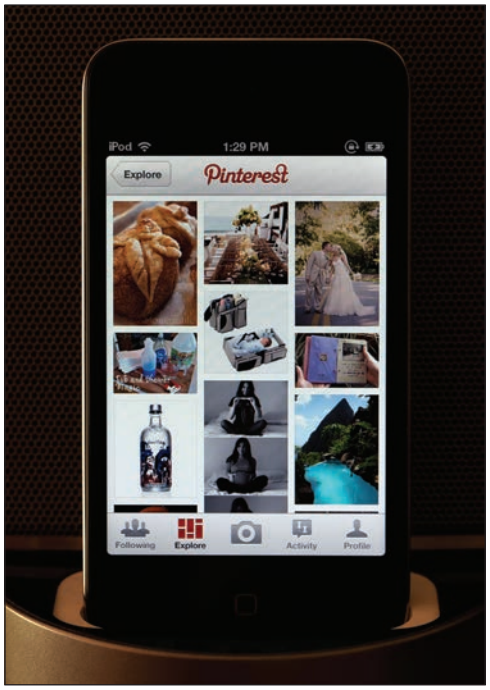
Información de marketing y comprensión de los clientes

Para generar valor para los clientes y establecer relaciones importantes con ellos, las compañías deben obtener primero información fresca y detallada acerca de las necesidades y los deseos de los clientes. Estos conocimientos provienen de la buena información de marketing. Las empresas utilizan estos conocimientos para desarrollar una ventaja competitiva.

Por ejemplo, cuando se inició hace tres años, el sitio de social media Pinterest necesitaba diferenciarse de las docenas, incluso cientos, de opciones de redes sociales existentes.

La investigación de Pinterest descubrió una información importante acerca de los clientes: muchas personas quieren lugares que sean diferentes de Twitter y Facebook para intercambiar mensajes y fotografías. Desean una forma de recopilar, organizar y compartir cosas en internet que estén relacionadas con sus intereses y pasiones. Así que Pinterest creó un sitio social para coleccionar recortes, donde la gente pudiera crear y compartir un tablero digital de notas, es decir, colecciones de imágenes basadas en temas que inspiran a las personas. "Pinterest es su propio internet en pequeño donde sólo aparecen las cosas que usted ama", afirma la compañía. La misión de Pinterest es brindar una plataforma de "inspiración para compartir ideas" que conecta a las personas alrededor del mundo a través de "todo aquello que encuentran interesante". Los usuarios de Pinterest pueden subir sus propias imágenes organizadas por temas, colocar imágenes existentes en línea y descubrir e incorporar imágenes de los tableros de otros.

Gracias a esta valiosa información acerca de los clientes, Pinterest se ha vuelto muy popular. En la actualidad, más de 70 millones de usuarios de Pinterest, incluyendo el 20 por ciento de todas las usuarias de internet, colocan colectivamente más de cinco millones de artículos cada día y ven más de 2500 millones de páginas de Pinterest al mes. Por su parte, más de medio millón de negocios utilizan Pinterest para atraer e inspirar a sus comunidades de clientes. Por ejemplo, Sephora descubrió que sus casi 226 mil seguidores en Pinterest gastan 15 veces más que sus seguidores de Facebook.



Conocimientos fundamentales del cliente ayudaron al sitio social Pinterest, que se presenta como un álbum de recortes, a tener un gran éxito entre sus 70 millones de usuarios. Por su parte, más de medio millón de marcas utilizan Pinterest para atraer e inspirar a sus comunidades de clientes.

© Blaize Pascall/Alamy

Aunque los conocimientos acerca de los clientes y del mercado son importantes para crear valor y relaciones, a veces resulta muy difícil obtenerlos. Con frecuencia las necesidades de los clientes y sus motivos de compra no son muy evidentes —los propios consumidores no pueden decir con exactitud lo que necesitan y las razones por las que compran—. Para obtener una buena información acerca de los clientes, los especialistas en marketing deben administrar de manera eficiente la información de marketing proveniente de una amplia gama de fuentes.

Información de marketing y los datos masivos actuales

Con la reciente aparición explosiva de las tecnologías de información, ahora las compañías pueden generar y encontrar información de marketing en grandes cantidades. El mundo del marketing está lleno hasta el tope de información procedente de innumerables fuentes. Los propios consumidores generan ahora toneladas de información de marketing. A través de correo electrónico, mensajes de texto, blogs y social media, hoy los consumidores ofrecen toda una cantidad de información a las compañías y a otros consumidores.

Lejos de carecer de información, la mayoría de los directores de marketing están sobrecargados de datos y a menudo se sienten abrumados por eso. Este problema se resume en el concepto de **datos masivos** (*big data*). El término datos masivos se refiere a los enormes y complejos conjuntos de datos generados por las avanzadas tecnologías que permiten producir, recopilar, almacenar y analizar información. Cada día, la gente y los sistemas del mundo generan la cantidad sorprendente de 2.5 trillones de bytes de nuevos datos (aproximadamente un billón de gigabytes de información cada año). Puesto en perspectiva, son suficientes datos como para llenar 2.47 billones de los antiguos CD-ROM, una pila suficientemente alta que mediría una distancia equivalente a cuatro viajes redondos de la Tierra a la Luna. Si cada palabra pronunciada por cada ser humano que ha vivido se escribiera y digitalizara, el resultado sería igual a la cantidad de datos generados en tan sólo dos días al ritmo actual.

Para los especialistas en marketing, los datos masivos representan grandes oportunidades tanto como enormes desafíos. Las compañías que logren capturar este exceso de datos masivos podrán obtener un conocimiento valioso y oportuno acerca de los clientes. Sin embargo, tener acceso a tantos datos e interpretarlos es una tarea intimidante. Por ejemplo, cuando una compañía como Pepsi monitorea las discusiones en línea acerca de sus marcas al buscar palabras clave en los tweets, blogs, publicaciones y otras fuentes, sus servidores captan la increíble cantidad de seis millones de conversaciones públicas al día, más de dos mil millones al año. Ésta es más información de la que cualquier gerente podría asimilar. Así que los especialistas en marketing no necesitan *más* información, sino *mejor* información. Además, deben hacer mejor *uso* de la que ya tienen.

Datos masivos (*big data*)
Conjuntos enormes y complejos de datos que se obtienen mediante las avanzadas tecnologías de producción, recopilación, almacenamiento y análisis de información actuales.

Administración de la información de marketing

El verdadero valor de la información de marketing reside en la forma en que se utiliza; es decir, en el **conocimiento del consumidor** que proporciona. Con base en esta idea, muchas compañías como Coca-Cola, Google y GEICO están reestructurando su información de marketing y sus funciones de investigación; crean equipos para conocer al consumidor, dirigidos por un alto ejecutivo de marketing e integrados por representantes de todas las áreas funcionales de la empresa. Por ejemplo, el vicepresidente de la estrategia de marketing de Coca-Cola encabeza un equipo de 25 estrategas que desarrollan estrategias con base en el conocimiento obtenido a partir de la investigación de mercados. De manera similar, el equipo de conocimiento del consumidor de GEICO analiza datos provenientes de docenas de fuentes para conocer y comprender la experiencia de los clientes y luego trabaja con los líderes funcionales de la organización para encontrar formas de mejorar esa experiencia.

Conocimiento del consumidor
Conocimiento claro de los clientes y del mercado que se deriva de la información de marketing y se convierte en la base utilizada para crear valor, compromiso y relaciones con el cliente.

Los grupos dedicados a obtener conocimientos acerca de los clientes y del mercado reúnen información a partir de una amplia variedad de fuentes, las cuales incluyen realizar estudios tradicionales de investigación de mercados, mezclarse con los consumidores y observarlos y monitorear en el social media las conversaciones acerca de la compañía y sus productos. Estos grupos extraen datos masivos de fuentes distribuidas por doquier. Luego tratan de utilizar esta información para obtener importantes conocimientos del consumidor, a partir de los cuales la compañía pueda crear más valor para sus clientes.

Así, las empresas deben diseñar sistemas de información de marketing eficaces que brinden a los gerentes la información correcta, en la forma adecuada y en el momento preciso, así como

Sistema de información de marketing (MIS)
Personal y procedimientos dedicados a evaluar las necesidades de información, a desarrollar la información que las satisface y a ayudar a quienes toman las decisiones a utilizar la información para generar y validar conocimientos del consumidor y del mercado que se puedan aplicar.

ayudarlos a usar esta información con el fin de crear valor para los clientes y establecer relaciones más sólidas con ellos. Un **sistema de información de marketing** (**MIS**, por sus siglas en inglés) consta de personal y procedimientos dedicados a evaluar las necesidades de información, a desarrollar la información que las satisface y a ayudar a quienes toman las decisiones a utilizar la información para generar y validar conocimientos del consumidor y del mercado que se puedan aplicar.

La **figura 4.1** muestra que un sistema de información de marketing inicia y termina con los usuarios de la información —directores de marketing, socios internos y externos y otros más que necesitan información de marketing—. Primero, se interactúa con tales usuarios de la información para evaluar las necesidades de información. Después, se interactúa con el entorno de marketing para desarrollar la información necesaria a partir de bases de datos internas de la empresa, de actividades de inteligencia de marketing y de investigación del mercado. Por último, el MIS ayuda a los usuarios a analizar y utilizar la información para desarrollar conocimientos acerca del consumidor, tomar decisiones de marketing y administrar las relaciones con los clientes.

Comentario del autor | El sistema de información de marketing inicia y termina con los usuarios —evaluando sus necesidades y entregándoles luego información que satisfaga tales necesidades.

Evaluación de las necesidades de información de marketing

El sistema de información de marketing es útil principalmente para el marketing y las demás gerencias de una empresa. Sin embargo, también brinda información a socios externos como proveedores, distribuidores o agencias de servicios de marketing. Por ejemplo, el sistema Retail Link de Walmart permite a los proveedores importantes el acceso a todo tipo de información, desde patrones de consumo de los clientes y niveles de inventario de la tienda, hasta la cantidad de sus artículos que se han vendido, y en cuáles tiendas, durante las últimas 24 horas.

Un buen sistema de información de marketing equilibra la información que les *gustaría* tener a los usuarios con lo que realmente *necesitan* y con lo que es *posible* ofrecer. Algunos gerentes solicitan cualquier información posible, sin reflexionar con cuidado qué necesitan realmente. Demasiada información llega a ser tan perjudicial como su escasez. Otros gerentes podrían omitir cuestiones que deberían saber, o quizá no estén enterados de que pueden solicitar algún tipo de información que les conviene tener. Por ejemplo, tal vez los gerentes necesiten saber que se están generando discusiones favorables o desfavorables entre los clientes acerca de sus marcas en los blogs o en social media. Como no saben que están teniendo lugar esas discusiones, no solicitan información sobre ellas. El MIS debe supervisar el entorno de marketing para ofrecer a quienes toman las decisiones la información que deberían tener para tomar decisiones de marketing acertadas.

Comentario del autor | El problema no es encontrar información, ya que el mundo está saturado de ella a partir de una cantidad excesiva de fuentes. El verdadero desafío consiste en encontrar la información correcta, de fuentes internas y externas, y convertirla en conocimiento del consumidor.

Finalmente, los costos de recabar, analizar, almacenar y entregar la información podrían aumentar con rapidez. La empresa debe decidir si los beneficios de contar con información adicional justifican los costos que implica obtenerla, y suele ser difícil evaluar tanto el valor como el costo.

Desarrollo de la información de marketing

Los directores de marketing pueden obtener la información necesaria a partir de *datos internos*, *inteligencia de marketing* e *investigación de mercados*.

FIGURA | 4.1
Sistema de información de marketing.

El presente capítulo se refiere a la administración de la información de marketing para obtener conocimiento del consumidor, y esta importante figura organiza todo el capítulo. Los especialistas en marketing inician por evaluar la información que necesita el usuario. Luego, desarrollan la información necesaria utilizando datos internos, inteligencia de marketing y procesos de investigación de mercados. Por último, ponen la información a disposición de los usuarios en la forma correcta y en el momento adecuado.

Datos internos

Bases de datos internas
Conjuntos de información acerca de los consumidores y del mercado que se obtienen a partir de fuentes de datos existentes dentro de la red de la compañía.

Muchas empresas conforman extensas **bases de datos internas**, es decir, conjuntos de información acerca de los consumidores y del mercado que se obtienen a partir de fuentes de datos existentes dentro de la red de la compañía. La información de las bases de datos proviene de diversas fuentes. El departamento de marketing brinda información sobre características de los clientes, transacciones de ventas en tiendas y en línea, así como visitas a sitios web y social media. El departamento de servicios al cliente mantiene registros acerca de la satisfacción de los consumidores o de los problemas en el servicio. El departamento de contabilidad lleva registros detallados sobre las ventas, los costos y el flujo de efectivo. El departamento de operaciones informa sobre los calendarios de producción, envíos e inventarios. La fuerza de ventas reporta las reacciones de los distribuidores y las actividades de los competidores y los socios del canal de marketing proporcionan datos sobre las transacciones de venta. Sacar ventaja de esta información podría arrojar importantes conocimientos acerca de los clientes y una gran ventaja competitiva.

Por ejemplo, como parte de su programa Starbucks enfocado en el cliente, la cadena utiliza su enorme base de datos interna para obtener conocimiento del consumidor y personalizar la forma de atraer clientes:

© Alamy

En 2009, cuando Starbucks lanzó su programa de fidelización en forma de app móvil, el objetivo era implementar un nuevo método de pago, más cómodo y eficaz para el usuario e incentivar a los consumidores para aumentar la frecuencia de sus visitas. El programa de fidelización de Starbucks no parece muy innovador; sin embargo, está basado en decenas de estudios e investigaciones que los responsables llevaron a cabo durante varios años, y que hacen que sea un sistema diseñado a la medida para la compañía de cafeterías más famosa del mundo. Y se basa en tres niveles, que se alcanzan con la acumulación de consumos en los establecimientos Starbucks.

- **Welcome Level:** todos los propietarios de una *Starbucks Card* registrada obtendrán la bebida que prefieran durante el mes de su cumpleaños.
- **Green Level:** una vez acumuladas cinco estrellas, los usuarios acceden al Green Level, que mantiene los beneficios de Welcome Level más: bebida de cortesía al llegar a este nivel, refill gratis en café del día, bebida gratis en la compra de café en grano en tiendas asociadas, e información prioritaria cuando existen lanzamientos de productos nuevos.
- **Gold Level:** al acumular 30 estrellas en doce meses, los usuarios acceden al máximo nivel del programa. Además de los beneficios de Welcome y Green Level, los usuarios obtienen bebidas gratis cada 15 estrellas; ofertas personalizadas; seminarios y eventos especiales, y tarjeta Gold personalizada.

Su éxito se ha convertido en una referencia mundial gracias a su enfoque centrado en el usuario y a su diversificación, consiguiendo un aumento del tráfico en los establecimientos y una mayor recurrencia de transacciones por parte de los consumidores y por consiguiente de la facturación anual de la compañía. Pero, lo más importante, una diferenciación sólida con sus competidores. La innovación del programa y del método de pago en Starbucks ha sido una estrategia centrada en el consumidor para hacerle la vida más fácil, ofrecerle un producto de calidad y premiar su fidelidad. Los datos del programa de fidelización de Starbucks hablan por sí solos. Desde su lanzamiento, la compañía hizo una gran apuesta basada en un gran conocimiento del usuario y sus motivaciones, y emprendió un camino de innovación que le llevó a transformar la relación con sus clientes a través de la palanca de la digitalización y la tecnología.

Por lo general, es más económico y rápido acceder a las bases de datos internas que a otras fuentes de información, aunque también implica algunos problemas. Debido a que la información interna suele reunirse con otros propósitos, podría estar incompleta o con un formato inadecuado para tomar decisiones de marketing. Los datos también se vuelven obsoletos con rapidez; mantener bases de datos actualizadas requiere de mayor esfuerzo. Por último, manejar las enormes cantidades de información que genera una empresa grande requiere de equipo sofisticado y técnicas muy complejas.

Inteligencia competitiva de marketing

Inteligencia competitiva de marketing
Seguimiento, recopilación y análisis sistemáticos de la información pública disponible acerca de consumidores, competidores y sucesos en el entorno de marketing.

La **inteligencia competitiva de marketing** comprende el seguimiento, la recopilación y el análisis sistemáticos de información que está disponible para el público acerca de los consumidores, la competencia y los sucesos del mercado. El objetivo de la inteligencia competitiva de marketing consiste en mejorar la toma de decisiones estratégicas al comprender el entorno del consumidor, evaluar las acciones de los competidores y darles seguimiento, así como en proporcionar avisos tempranos acerca de oportunidades y amenazas. Las técnicas de inteligencia de marketing van desde observar a los consumidores de manera directa, interrogar a los empleados de la compañía, comparar los productos de los competidores e investigar en internet, hasta mantenerse al tanto de los rumores que corren en social media.

La inteligencia de marketing adecuada sirve para que los especialistas en marketing conozcan lo que dicen los consumidores acerca de sus marcas y la forma en que se conectan con

ellas. Muchas compañías envían equipos de observadores capacitados para mezclarse con los clientes mientras utilizan los productos de la empresa y hablan acerca de éstos. Otras compañías —como Dell, Cisco, PepsiCo y MasterCard— han establecido sofisticados centros de comando digital que en forma rutinaria dan seguimiento al comportamiento del mercado y a las actividades en línea de los consumidores en relación con la marca.

Por ejemplo, el centro de comando de inteligencia digital de MasterCard —llamado Conversation Suite— monitorea, analiza y responde en tiempo real a millones de conversaciones en línea alrededor del mundo.

La Conversation Suite de MasterCard monitorea las conversaciones en línea relacionadas con la marca en 43 mercados y 26 idiomas. Rastrea redes sociales, blogs, videos en línea y por medios móviles, medios de comunicación tradicionales y, en general, todo lugar digital que pudiera incluir contenido o comentarios relevantes sobre MasterCard. En las oficinas centrales de MasterCard, en Nueva York, el personal de la Conversation Suite se reúne con gerentes de varios departamentos y unidades de negocios de la compañía frente a una pantalla LED gigante (de 12 metros) en la cual se despliegan resúmenes de las conversaciones que se están generando sobre la marca en todo el mundo; la información se actualiza cada cuatro minutos. Un grupo de personal de marketing y de servicio al cliente dedica dos o tres horas al día a estar al tanto del centro de comando; los grupos se turnan para cubrir toda la jornada. "Se trata de un focus group en tiempo real", explica un ejecutivo de marketing de MasterCard. "Rastreamos todas las menciones de MasterCard y de cualquiera de nuestros productos, pero también las de la competencia".

Inteligencia competitiva de marketing: El centro de comando de inteligencia digital de MasterCard —conocido como Conversation Suite— monitorea, analiza y responde en tiempo real a millones de conversaciones relacionadas con la marca en 43 mercados y 26 idiomas de todo el mundo.

MasterCard

MasterCard utiliza lo que ve y escucha en la Conversation Suite para mejorar sus productos y marketing, dar seguimiento al desempeño de la marca y desencadenar conversaciones significativas y participación de los clientes. MasterCard incluso está capacitando a "embajadores sociales" y "asesores sociales" que pueden unirse a las conversaciones en línea y atraer directamente a los clientes y a gente con capacidad de influir en la marca. "En la actualidad, casi todo lo que hacemos [en la compañía] se basa en el conocimiento que obtenemos a partir de la Conversation Suite", asegura otro gerente. "[Esto] está transformando la forma en que hacemos negocios".

Las empresas también necesitan monitorear en forma activa las actividades de sus competidores a través de los sitios web y de social media de éstos. Por ejemplo, el equipo de inteligencia competitiva de Amazon.com rutinariamente compra mercancía en los sitios de sus competidores para analizar y comparar su variedad, velocidad de entrega y calidad de servicio. Las compañías pueden utilizar internet para buscar nombres específicos de sus competidores, eventos o tendencias y ver qué resulta. Además, rastrear conversaciones de los consumidores acerca de marcas de la competencia a menudo es tan revelador como rastrear las conversaciones sobre las propias marcas de la compañía.

Las compañías usan la inteligencia competitiva de marketing para obtener ideas sobre los primeros movimientos y estrategias de la competencia y preparar respuestas competitivas rápidas. Samsung utilizó la inteligencia obtenida a partir del monitoreo en tiempo real de la actividad de los social media en torno al lanzamiento de la nueva línea iPhone 5, de su competidor Apple, para lograr ventas récord de su propia marca de teléfonos inteligentes Galaxy S.

Al mismo tiempo que el director general de Apple, Tim Cook, se encontraba en un foro en San Francisco presentando el nuevo iPhone 5, los ejecutivos de marketing y de la agencia publicitaria de Samsung estaban reunidos en torno a sus computadoras y pantallas de televisión en Los Ángeles, a cientos de kilómetros, viendo cómo se desarrollaban los hechos. Los estrategas de Samsung monitorearon con sumo cuidado no sólo cada nueva característica del iPhone 5 conforme la iban presentando, sino también el raudal de comentarios en línea de los consumidores dentro de blogs y canales de social media. Desde que surgió en tiempo real la información de la competencia y de los consumidores, el equipo de Samsung comenzó a moldear una respuesta de marketing. Dos horas más tarde, cuando Cook terminó su presentación del iPhone 5, el equipo de Samsung ya estaba haciendo el boceto de una serie de anuncios de televisión, impresos y para publicar en los social media. La siguiente semana, justo cuando el iPhone 5 estaba llegando a los anaqueles de las tiendas, Samsung transmitió por televisión su comercial "Fanboys" de 90 segundos. El anuncio presentaba a los interesados en adquirir el iPhone formados afuera de las tiendas de Apple comentando acerca de las características del nuevo teléfono, sólo para ser opacados por transeúntes y sus teléfonos Samsung Galaxy ("¡Lo siguiente ya está aquí!"). Las leyendas incluidas en el anuncio se basaron en miles de tweets y otras interacciones en social media donde la gente hacía mofa o se quejaba de características específicas del iPhone 5. El anuncio basado en conocimiento obtenido en tiempo real se convirtió en la sensación tecnológica publicitaria del año (se vio más de 70 millones de veces en línea), permitiendo a Samsung volcar la emoción generada alrededor del debut del iPhone5 para lograr una cifra récord de ventas de sus propios teléfonos Galaxy S.

Gran parte de la inteligencia de los competidores se puede obtener del personal que labora dentro de la empresa —ejecutivos, ingenieros y científicos, agentes de compras y la fuerza de ventas—. La compañía también puede obtener importante información de inteligencia de los proveedores, distribuidores y consumidores clave. Los buscadores de información de inteligencia también pueden buscar en miles de bases de datos en línea, algunas de las cuales son gratuitas. Por ejemplo, la base de datos de la bolsa de valores de Estados Unidos genera una enorme cantidad de información financiera sobre competidores que cotizan en bolsa, y la base de datos de la oficina estadounidense de patentes revela patentes registradas por los competidores. Por una tarifa, las compañías también se pueden suscribir a las más de tres mil bases de datos en línea y servicios de búsqueda de información, como Hoover's, LexisNexis y Dun & Bradstreet. Los especialistas en marketing de la actualidad tienen acceso a una cantidad casi abrumadora de información acerca de sus competidores con sólo presionar unas teclas.

El juego de inteligencia va en dos direcciones. Al enfrentar determinados esfuerzos de inteligencia competitiva de marketing por parte de sus competidores, la mayoría de las compañías ahora está tomando medidas para proteger su propia información. Por ejemplo, Apple está obsesionada con el hermetismo y transmite esa obsesión a sus empleados. "En Apple todo es un secreto", comenta un empleado. "Apple desea que la información de los nuevos productos se maneje con sigilo hasta la fecha de lanzamiento". Las fugas de información acerca de nuevos productos antes del lanzamiento dan a la competencia tiempo para responder, elevan las expectativas de los clientes y pueden robar atención y ventas a los productos actuales. Por eso, se infunde en los empleados de Apple la mentalidad de "mantener la boca cerrada"; hay camisetas a la venta en las tiendas de la compañía con la leyenda: "Visité las instalaciones de Apple, pero eso es todo lo que puedo decir".

Una persona que admite ser espía corporativo aconseja que las compañías traten de realizar investigaciones de inteligencia de marketing sobre sí mismas para identificar posibles fugas de información potencialmente dañinas. Deberían comenzar por "aspirar" todo lo que puedan encontrar en el registro público, incluyendo avisos de empleos, registros de las cortes, anuncios y blogs de la compañía, páginas web, boletines de prensa, informes de negocios en línea, mensajes de clientes y empleados en los social media y otra información disponible para los inquisitivos competidores.

Investigación de mercados
Diseño, recopilación, análisis e informes sistemáticos de datos relevantes para una situación de marketing específica que enfrenta una organización.

El uso creciente de la inteligencia de marketing también plantea varias cuestiones éticas. Algunas técnicas de inteligencia podrían implicar una ética cuestionable. Es evidente que las empresas deben aprovechar la información que está disponible públicamente, pero no tienen que rebajarse a fisgonear. Con todas las fuentes de inteligencia legítimas disponibles ahora, una compañía no necesita violar la ley ni los códigos de ética aceptados para obtener una buena información de inteligencia.

Investigación de mercados

Comentario del autor | Mientras que la inteligencia de marketing implica una revisión activa del entorno general de marketing, la investigación de mercados involucra estudios más enfocados para obtener conocimiento del consumidor que se relacione con decisiones de marketing específicas.

Además de la información de inteligencia de marketing acerca de la naturaleza general de los consumidores, los competidores y del mercado, los especialistas en marketing con frecuencia necesitan estudios formales que proporcionen conocimiento del consumidor y del mercado para aplicarlo en situaciones y decisiones de marketing específicas. Por ejemplo, Budweiser desea saber qué atractivos serán más eficaces en su publicidad del Super Bowl. Yahoo! quiere saber cómo reaccionarán los cibernautas al rediseño propuesto de su sitio. O Samsung desea saber cuántas y qué tipo de personas comprarán su siguiente generación de televisores ultradelgados. En tales situaciones, los gerentes necesitarán la investigación de mercados.

La **investigación de mercados** es el diseño, la recopilación, el análisis y el informe sistemático de datos relevantes para una situación de marketing específica que enfrenta una organización. Las compañías utilizan la investigación de mercados en una gran variedad de situaciones. Por ejemplo, la investigación de mercados permite que los especialistas en marketing entiendan las motivaciones, el comportamiento de compra y la satisfacción de los clientes; también les sirve para evaluar el potencial de mercado y su participación en éste, así como para medir la eficacia de la fijación de precios, del producto, de la distribución o de las actividades de promoción.

Algunas empresas grandes tienen sus propios departamentos de investigación, los cuales trabajan con directores de marketing para realizar proyectos de investigación de mercados. Además, tales compañías —igual que sus contrapartes más pequeñas— con frecuencia contratan a especialistas de investigación externos para consultarlos acerca del manejo de problemas específicos de marketing y para llevar a cabo estudios de investigación de mercados. En ocasiones las empresas tan sólo adquieren datos obtenidos por firmas externas para ayudarse en su toma de decisiones.

Este primer paso es probablemente el más difícil, pero es el más importante ya que guía todo el proceso de la investigación. ¡Resulta frustrante llegar al final de un costoso proyecto de investigación y descubrir que se abordó el problema equivocado!

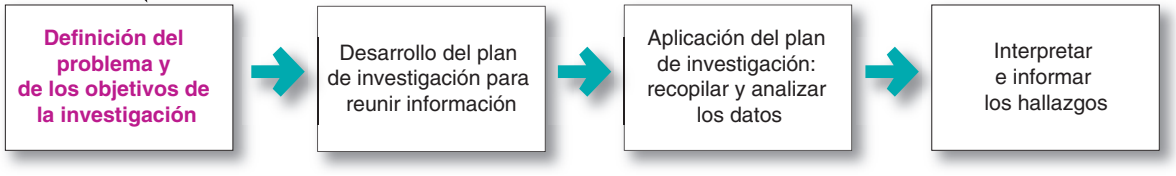


FIGURA | 4.2
Proceso de investigación de mercados.

El proceso de investigación de mercados incluye cuatro pasos (vea la **figura 4.2**): definición del problema y de los objetivos de la investigación, desarrollo del plan de investigación, aplicación del plan de investigación e interpretación e informe de los hallazgos.

Definición del problema y de los objetivos de la investigación

Los directores y los investigadores de marketing deben trabajar en conjunto para definir el problema y estar de acuerdo en los objetivos de la investigación. El director entiende mejor la decisión para la cual se necesita la información, en tanto que el investigador comprende mejor la forma de realizar la investigación de mercados y de recabar la información. La definición del problema y de los objetivos de la investigación suele ser la fase más difícil del proceso de investigación. Es probable que el gerente sepa que algo es incorrecto, pero que desconozca la causa específica.

Una vez que el problema se ha definido meticulosamente, el gerente y el investigador deben establecer los objetivos de la investigación. Un proyecto de investigación de mercados podría tener una de las siguientes tres clases de objetivos. El objetivo de la **investigación exploratoria** es recabar información preliminar que ayudará a definir el problema y sugerir hipótesis. El objetivo de la **investigación descriptiva** consiste en describir fenómenos o situaciones, como el potencial de mercado de un producto o las características demográficas y actitudes de los consumidores que adquieren el producto. El objetivo de la **investigación causal** es someter a prueba hipótesis acerca de relaciones de causa y efecto. Por ejemplo, ¿una disminución del 10 por ciento en la colegiatura de una universidad generaría un incremento suficiente en la matrícula que compense tal disminución? Los gerentes suelen empezar con investigación exploratoria y luego continuar con investigación descriptiva o causal.

El planteamiento del problema y de los objetivos de la investigación guía todo el proceso de investigación. El gerente y el investigador deberán redactar claramente el planteamiento para asegurarse de que están de acuerdo con el propósito y los resultados esperados del estudio.

Investigación exploratoria
Investigación de mercados que busca recabar información preliminar que ayudará a definir problemas y sugerir hipótesis.

Investigación descriptiva
Investigación de mercados que busca describir mejor los problemas o las situaciones de marketing, o los mercados, así como el potencial de mercado de un producto o las características demográficas y actitudes de los consumidores.

Investigación causal
Investigación de mercados que busca someter a prueba hipótesis acerca de relaciones de causa y efecto.

Desarrollo del plan de investigación

Una vez que se definieron los problemas y los objetivos, los investigadores tienen que determinar la cantidad exacta de la información necesaria, desarrollar un plan para obtenerla de manera eficaz y presentar el plan a la gerencia. El plan de investigación menciona las fuentes de datos existentes y define los métodos de investigación específicos, así como las técnicas de contacto, los planes de muestreo y los instrumentos que se utilizarán para recabar nuevos datos.

Los objetivos de investigación deben traducirse en requerimientos de información específica. Por ejemplo, suponga que Red Bull quiere saber cómo reaccionarían los consumidores ante una nueva agua para beber enriquecida con vitaminas, en varios sabores y con la marca Red Bull. En la actualidad, esta compañía domina el mercado internacional de las bebidas energéticas, con más del 43 por ciento de la participación de mercado en el mundo —el año pasado sus ventas de bebidas energéticas rebasaron los $3400 millones—. La compañía lanzó recientemente las versiones de Red Bull con saborizantes, además de la Red Bull Total Zero, una bebida energética baja en calorías. Una nueva línea de aguas enriquecidas —similares al agua vitaminada de Glacéau— podría ayudar a que esta compañía mejore aún más la fuerte posición de su marca. La investigación propuesta podría requerir la siguiente información específica:

- Las características demográficas, económicas y de estilo de vida de los clientes actuales de Red Bull. (¿Los clientes actuales también consumen productos de agua enriquecida? ¿Este tipo de productos va de acuerdo con su estilo de vida? ¿O Red Bull necesitará dirigirse a un nuevo segmento de consumidores?).
- Las características y los patrones de uso de la población más amplia de consumidores de aguas enriquecidas: ¿qué necesitan y esperan de este tipo de productos, dónde los adquieren, cuándo y cómo los utilizan y cuáles son las marcas y los precios existentes de mayor aceptación? (El nuevo producto de Red Bull necesitaría un posicionamiento fuerte y relevante en el abarrotado mercado de las aguas enriquecidas).
- Reacciones de los minoristas ante la nueva línea de productos propuesta: ¿la aceptarían y apoyarían? ¿En dónde exhibirían el producto? (Si no se logra obtener el apoyo de los minoristas, las ventas de la nueva bebida se verían afectadas).

La decisión de Red Bull de añadir una línea de aguas enriquecidas a su ya exitosa mezcla de bebidas energéticas exigiría una investigación de mercados que proporcione una gran cantidad de información específica.
© Kumar Sriskandan/Alamy

- Los pronósticos de ventas y utilidades de los productos nuevos y actuales de Red Bull. (¿Las nuevas aguas enriquecidas generarían nuevas ventas o sólo robarían ventas a los productos que maneja actualmente Red Bull? ¿El nuevo producto aumentaría las utilidades generales de Red Bull?).

Los especialistas en marketing de Red Bull necesitarán éstos y muchos otros tipos de información para decidir si es conveniente lanzar el nuevo producto y cómo hacerlo.

El plan de investigación debe presentarse en una propuesta por escrito, la cual resulta especialmente importante cuando el proyecto de investigación es amplio y complejo o cuando una empresa externa lo llevará a cabo. La propuesta debe abarcar los problemas administrativos que se pretende resolver, los objetivos de la investigación, la información a obtener y la forma en que los resultados ayudarán a la gerencia a tomar decisiones. La propuesta debería incluir también los costos de investigación.

Datos secundarios
Información que ya existe en algún lugar y que se recabó con otros propósitos.

Datos primarios
Información que se recaba para un propósito específico.

Para cubrir las necesidades de información de la gerencia, el plan de investigación podría requerir la obtención de datos secundarios, de datos primarios o de ambos. Los **datos secundarios** son la información que ya existe en algún lugar y que se recopiló con otros propósitos. Los **datos primarios** consisten en la información recabada para el propósito específico en cuestión.

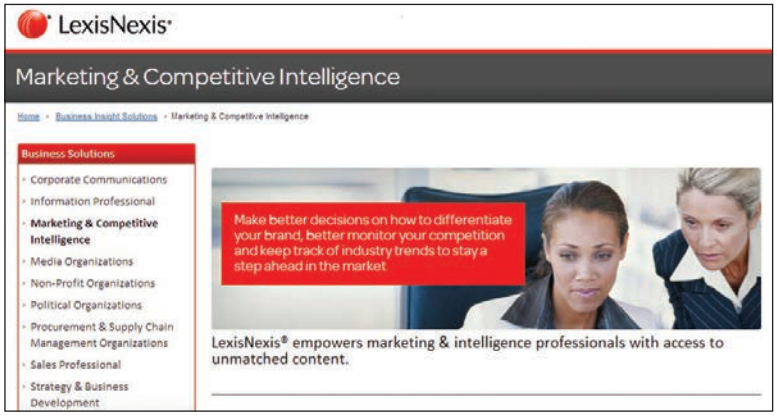
Obtención de datos secundarios

Los investigadores, por lo general, recaban primero datos secundarios. La base de datos interna de la empresa constituye un buen punto de inicio. Sin embargo, la compañía también aprovecha una amplia variedad de fuentes de información externa.

Las empresas pueden comprar informes de datos secundarios a proveedores externos. Por ejemplo, Nielsen vende datos de compradores provenientes de un panel de consumidores de más de 250 mil hogares de 25 países, con mediciones de ensayo y de compras repetidas, lealtad hacia la marca y datos demográficos del comprador. Experian Simmons realiza diversos estudios del consumidor que ofrecen una amplia perspectiva de los consumidores estadounidenses. El servicio MONITOR de Yankelovich, a través de The Futures Company, vende información sobre tendencias sociales y estilos de vida importantes. Éstas y otras empresas ofrecen datos de alta calidad que se ajustan a una amplia variedad de necesidades de información de marketing.

Con la ayuda de *bases de datos comerciales* en línea, los investigadores de mercados pueden realizar sus propias búsquedas en fuentes de datos secundarios. Los servicios de bases de datos generales como Dialog, ProQuest y LexisNexis colocan una increíble cantidad de información al alcance de quienes toman decisiones de marketing. Además de los sitios web que ofrecen información por una tarifa, casi cualquier asociación industrial, institución gubernamental, publicación de negocios y medio de noticias provee información gratuita a quienes son lo suficientemente tenaces como para encontrar sus sitios web o aplicaciones.

Los *motores de búsqueda en internet* son de mucha ayuda para encontrar fuentes relevantes de información secundaria. No obstante, pueden ser también muy frustrantes e ineficientes. Por ejemplo, si Red Bull realizara una búsqueda en Google de "productos de agua enriquecida", obtendría ¡más de 50 mil resultados! Sin embargo, búsquedas en internet bien estructuradas y bien diseñadas podrían ser un buen punto de inicio para cualquier proyecto de investigación de mercados.



Servicios de bases de datos generales, como Dialog, ProQuest y LexisNexis, ponen una gran cantidad de información al alcance de quienes toman decisiones de marketing.

Derechos reservados © 2014 LexisNexis, una división de Reed Elsevier Inc. Todos los derechos reservados. Los logotipos de LexisNexis y Knowledge Burst son marcas registradas de Reed Elsevier Properties Inc. y se utilizaron con el permiso de LexisNexis.

Por lo regular, los datos secundarios se obtienen con mayor rapidez y a menor costo que los primarios. Asimismo, las fuentes secundarias en ocasiones proporcionan datos que una compañía no podría obtener por sí misma, es decir, información que no está disponible directamente o que sería muy costoso recabar. Por ejemplo, para Red Bull sería muy costoso realizar una auditoría continua a las tiendas minoristas para conocer la participación de mercado, los precios y la exhibición de las marcas de los competidores; sin embargo, podría contratar el servicio InfoScan de Symphony-IRI Group, el cual brinda esa información con base en datos de escáner y de otros tipos provenientes de 34 mil tiendas minoristas ubicadas en todos los mercados de Estados Unidos.

No obstante, los datos secundarios también suponen problemas. Los investigadores rara vez obtienen de fuentes secundarias todos los datos que requieren. Por ejemplo, Red Bull no encontrará

información de las reacciones de los consumidores ante una nueva línea de agua enriquecida que todavía no se lanza al mercado. Incluso cuando se encuentren los datos, es probable que no sean muy útiles. El investigador debe evaluar cuidadosamente la información secundaria para asegurarse de que sea relevante (que se ajuste a las necesidades del proyecto de investigación), precisa (que se recabe y reporte de manera confiable), actual (lo suficientemente actualizada como para tomar decisiones en el presente) e imparcial (que se recabe y presente de manera objetiva).

Obtención de datos primarios

Los datos secundarios constituyen un buen punto de inicio para la investigación y con frecuencia ayudan a definir problemas y objetivos de investigación. Sin embargo, en la mayoría de los casos, la empresa también debe recabar datos primarios. La **tabla 4.1** muestra que el diseño de un plan para recopilar datos primarios requiere tomar varias decisiones sobre técnicas de investigación, medios de contacto, plan de muestreo e instrumentos de investigación.

Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación para recabar datos primarios incluyen la observación, las encuestas y los experimentos. A continuación analizamos cada técnica.

Investigación observacional
Obtención de datos primarios observando a personas, acciones y situaciones relevantes.

Investigación observacional. La **investigación observacional** implica reunir datos primarios observando a personas, acciones y situaciones relevantes. Por ejemplo, el minorista de alimentos Trader Joe's podría evaluar posibles ubicaciones para nuevas tiendas al analizar patrones de afluencia, condiciones de la zona y localización de tiendas minoristas competidoras como Whole Foods, Fresh Market y otras cadenas minoristas.

Con frecuencia los investigadores observan el comportamiento de los consumidores para adquirir conocimientos que no podrían obtener si sólo les plantearan preguntas. Por ejemplo, Fisher-Price estableció un laboratorio de observación en el que puede apreciar las reacciones de niños pequeños ante juguetes nuevos. El laboratorio de juego de Fisher-Price es un espacio soleado, lleno de juguetes, en el que niños afortunados prueban los prototipos de esta compañía bajo la mirada atenta de diseñadores que esperan descubrir lo que podría ser el indicador de la emoción de usar un nuevo juguete.

Los especialistas en marketing no sólo observan lo que hacen los consumidores, también escuchan lo que dicen. Como analizamos antes, los especialistas en marketing ahora escuchan habitualmente las conversaciones entre consumidores en blogs, redes sociales y sitios web. La observación de una retroalimentación tan natural puede brindar información que no podría obtenerse mediante métodos de investigación más estructurados y formales.

Investigación etnográfica
Forma de investigación que implica enviar personal capacitado a observar a los consumidores e interactuar con ellos en su "entorno natural".

Muchas compañías utilizan ahora la **investigación etnográfica**, la cual implica enviar personal a observar a los consumidores e interactuar con ellos en su "entorno natural". Los observadores podrían ser antropólogos y psicólogos capacitados, así como investigadores y gerentes de la compañía. Por ejemplo, los equipos de investigación de Coors frecuentan bares y otros establecimientos ubicados en algún pequeño poblado cuya identidad se mantiene en secreto —lo llaman "puesto remoto"— y al que se llega luego de una jornada de viaje por carretera desde Chicago. Los investigadores utilizan el poblado como un laboratorio de la vida real, alternan en forma anónima con encargados de bares, clientes de supermercados, comensales de restaurantes, empleados de tiendas de conveniencia y otros lugareños para conocer cómo

Tabla 4.1 | Planeación de la recopilación de datos primarios.

Técnicas de investigación	Medios de contacto	Plan de muestreo	Instrumentos de investigación
Observación	Correo	Unidad de muestreo	Cuestionario
Encuesta	Teléfono	Tamaño de muestra	Instrumentos mecánicos
Experimento	Personal	Procedimiento de muestreo	
	En línea		

compran, beben, comen y socializan en torno a Coors y las marcas competidoras los consumidores estadounidenses de clase media.

P&G utiliza la investigación etnográfica para descubrir cómo puede servir a los pobres del mundo. Hace tres años, P&G lanzó su proyecto "Dos dólares al día", llamado así en referencia al ingreso promedio de la gente a la que se dirige a nivel mundial. El proyecto envía a investigadores etnográficos a las selvas de Brasil, los suburbios de India y las villas rurales de China para indagar las necesidades de los consumidores de escasos ingresos. Como ejemplo, los investigadores de P&G recientemente dedicaron tiempo a observar con detenimiento a Wei Xiao Yan, una campesina china que trabaja en el cultivo de papas, mientras lavaba su larga cabellera oscura utilizando sólo tres tazas de agua. El suministro de agua que recibe su familia es un bien muy apreciado que proviene de almacenar el agua de lluvia. P&G debe encontrar soluciones prácticas y a un precio accesible que funcionen en el humilde entorno de Wei al tiempo que satisfagan su necesidad de sentirse atractiva.

Investigación etnográfica: Para entender mejor las necesidades de los pobres del mundo, P&G envía a investigadores a las selvas de Brasil, los suburbios de India y las villas rurales de China para observar a los consumidores en sus "entornos naturales". Aquí observan a la campesina china Wei Xiao Yan, quien trabaja en el cultivo de papas, mientras se lava su larga cabellera utilizando sólo tres tazas de agua.
Benjamin Lowy/Getty Images

El conocimiento obtenido a partir del proyecto "Dos dólares al día" de P&G ya tuvo como resultado algunos nuevos productos para los mercados emergentes —como un detergente que no maltrata la piel de las mujeres que tienen que lavar la ropa a mano—. La compañía tiene en proceso el desarrollo de un jabón corporal que no requerirá de mucha agua —formulado para hacer espuma que se retira fácilmente—. Otro producto es un acondicionador para el cabello que no requiere enjuagarse. P&G ha aprendido que debe desarrollar productos que no sólo sean eficaces y accesibles, sino que también cumplan las aspiraciones de clientes como Wei Xiao Yan, que han estado desatendidos por el mercado.

Además de realizar investigación etnográfica en el entorno físico de los consumidores, muchas compañías ahora realizan regularmente investigación "webnográfica", es decir, observan a los consumidores en un contexto natural de internet y de espacios móviles. El hecho de observar a la gente mientras interactúa y se mueve en línea puede brindar conocimientos útiles acerca de los motivos y comportamientos de compra tanto dentro como fuera de internet. Y observar los patrones de compra de la gente, siguiendo sus movimientos de una tienda a otra y en el interior de cada una, puede dar a los minoristas valiosa información de marketing.

La investigación observacional y la etnográfica suelen producir el tipo de detalles que no surgen a partir de los cuestionarios o focus groups de la investigación tradicional. Mientras que los métodos de investigación cuantitativa tradicionales tratan de someter a prueba hipótesis conocidas y obtener respuestas a preguntas bien definidas sobre productos y estrategias, la investigación observacional puede generar información que la gente, por lo general, no está dispuesta a revelar acerca de sí misma y de los mercados. Ofrece una ventana para observar las acciones inconscientes de los clientes, así como sus necesidades y sentimientos no expresados.

Sin embargo, es imposible observar algunas cuestiones como las actitudes, las motivaciones o el comportamiento privado. También es difícil observar el comportamiento poco frecuente y el que se da en el largo plazo. Por último, en ocasiones resulta difícil interpretar lo que se observa. A causa de estas limitaciones, los investigadores a menudo utilizan la observación junto con otras técnicas de recopilación de datos.

Investigación por encuesta
Obtención de datos primarios que se basa en interrogar a las personas acerca de sus conocimientos, actitudes, preferencias y comportamiento de compra.

Investigación por encuesta. La **investigación por encuesta**, el tipo de investigación que se utiliza con mayor frecuencia para recabar datos primarios, es la más adecuada para reunir información descriptiva. La empresa que desea saber cuáles son los conocimientos, las actitudes, las preferencias o el comportamiento de compra de las personas a menudo obtiene esa información interrogándolas de manera directa.

La principal ventaja de la investigación por encuesta es su flexibilidad; se puede utilizar para obtener muchos tipos distintos de información en diversas situaciones. Las encuestas sobre casi cualquier pregunta o decisión de marketing pueden realizarse por teléfono o por correo, en persona o en línea.

Sin embargo, la investigación por encuesta plantea también algunos problemas. En ocasiones, las personas no son capaces de responder preguntas de encuesta porque no recuerdan o nunca habían pensado en lo que hacen y por qué lo hacen. A veces no están dispuestas a responder a entrevistadores desconocidos o a hablar sobre asuntos que consideran privados. En ocasiones responden preguntas de encuestas incluso cuando no saben la respuesta, sólo por dar una impresión de inteligencia o de estar informadas. O bien, podrían tratar de ayudar al entrevistador al dar respuestas agradables. Por último, las personas ocupadas podrían no tener tiempo de responder o incluso molestarse por la intrusión en su vida privada.

Investigación experimental
Recopilación de datos primarios seleccionando grupos similares de sujetos, aplicándoles diferentes tratamientos, controlando los factores relacionados y observando las diferencias en sus respuestas grupales.

Investigación experimental. Mientras que la observación es mejor para la investigación exploratoria y la encuesta para la investigación descriptiva, la **investigación experimental** resulta más adecuada para recabar información causal. Los experimentos implican seleccionar grupos similares de sujetos y aplicarles distintos tratamientos controlando los factores relacionados y observando las diferencias en las respuestas de los grupos. De este modo, la investigación experimental trata de explicar relaciones de causa y efecto.

Por ejemplo, antes de agregar un nuevo emparedado a su menú, McDonald's podría utilizar experimentos para estudiar los efectos que tendría sobre las ventas el cobro de dos precios diferentes. Podría introducir el nuevo emparedado a un precio en una ciudad y a otro precio en otra. Si las ciudades son similares, y todas las demás actividades de marketing relacionadas con el emparedado son las mismas, entonces las diferencias en las ventas en las dos ciudades podrían deberse al precio fijado.

Medios de contacto

La información puede obtenerse por correo, por teléfono, mediante entrevistas personales o en línea. La **tabla 4.2** muestra las fortalezas y debilidades de cada uno de estos medios de contacto.

Correo, teléfono y entrevistas personales. Los cuestionarios por correo sirven para reunir grandes cantidades de información a un bajo costo por persona. Los individuos podrían dar más respuestas honestas a un mayor número de preguntas personales en un cuestionario enviado por correo que en una entrevista con un desconocido en persona o por teléfono. Además, si el cuestionario se envía, no hay un entrevistador participante que pueda influir en las respuestas del encuestado.

Sin embargo, los cuestionarios enviados por correo no son muy flexibles; todos los individuos responden las mismas preguntas en el mismo orden. Las encuestas por correo, por lo general, necesitan más tiempo para contestarse y la tasa de respuesta —el número de personas que devuelven los cuestionarios contestados— suele ser muy baja. Finalmente, con frecuencia el investigador tiene poco control sobre la muestra de cuestionarios por correo. Aun con una buena lista de correos, es difícil controlar quién, en un domicilio en particular, completará el cuestionario. Debido a sus desventajas, cada vez más especialistas en marketing están cambiando a encuestas por correo electrónico, en línea o por teléfono móvil debido a que son más rápidas, más flexibles y menos costosas.

La *entrevista telefónica* es uno de los mejores recursos para obtener información con rapidez, además de que permite mayor flexibilidad que los cuestionarios enviados por correo. Los

Tabla 4.2 | Fortalezas y debilidades de los medios de contacto.

	Correo	Teléfono	Personal	En línea
Flexibilidad	Deficiente	Buena	Excelente	Buena
Cantidad de datos que se obtienen	Buena	Razonable	Excelente	Buena
Control de la influencia del entrevistador	Excelente	Razonable	Deficiente	Razonable
Control de la muestra	Razonable	Excelente	Buena	Excelente
Rapidez en la obtención de datos	Deficiente	Excelente	Buena	Excelente
Tasa de respuesta	Deficiente	Deficiente	Buena	Buena
Costo	Bueno	Razonable	Deficiente	Excelente

Fuente: Con base en Donald S. Tull y Del I. Hawkins, *Marketing Research: Measurement and Method*, 7a. ed. (Nueva York: Macmillan Publishing Company, 1993). Adaptada con la autorización de los autores.

entrevistadores pueden aclarar preguntas difíciles y, en función de las respuestas que vayan recibiendo, omitir algunas preguntas o profundizar en otras. Además, las tasas de respuesta suelen ser más altas que con los cuestionarios por correo y es posible que los entrevistadores soliciten hablar con las personas que tengan las características deseadas o incluso con alguien en específico.

Sin embargo, con las entrevistas telefónicas, el costo por persona es más alto que con los cuestionarios enviados por correo, en línea o por medios móviles. Asimismo, quizá las personas no desean hablar sobre cuestiones personales con un entrevistador. Este método introduce interferencia del entrevistador —la forma en que habla, cómo plantea las preguntas y otras diferencias que llegan a afectar las respuestas de la gente—. Por último, en esta época de listas para restringir llamadas y de consumidores acosados por promotores, cada vez es más frecuente que los sujetos potenciales de encuesta cuelguen el teléfono a los entrevistadores en vez de hablar con ellos.

La *entrevista personal* es de dos tipos: individual y grupal. La *entrevista individual* implica hablar con el sujeto en su hogar u oficina, en la calle o en centros comerciales. Esta clase de entrevista es flexible. Entrevistadores capacitados guían la entrevista, explican las preguntas difíciles y exploran diversos aspectos según lo requiera la situación; pueden mostrar a las personas productos, anuncios, empaques reales o videos y observar las reacciones y el comportamiento del entrevistado. Sin embargo, las entrevistas individuales llegan a costar de tres a cuatro veces más que las entrevistas por teléfono.

La *entrevista grupal* (también llamada *sesión de grupo* o *focus group*) consiste en invitar de seis a 10 personas a hablar con un moderador capacitado acerca de un producto, un servicio o una organización. Por lo general, se paga cierta cantidad a los participantes por su asistencia. El moderador promueve un debate libre y sencillo, con la esperanza de que las interacciones del grupo revelen sentimientos y pensamientos reales. Al mismo tiempo, el moderador "enfoca" la discusión —de ahí el nombre de **entrevista en focus group**.

Entrevista en focus group
Entrevista personal que consiste en invitar entre seis y 10 personas a reunirse, durante algunas horas, con un entrevistador capacitado para hablar acerca de un producto, un servicio o una organización. El entrevistador "enfoca" la discusión grupal en temas relevantes.

Los investigadores y especialistas en marketing observan las discusiones de los focus group detrás de un espejo con una sola vista y registran los comentarios por escrito o en video para estudiarlos posteriormente. En la actualidad, los investigadores pueden utilizar la videoconferencia y la tecnología de internet para conectar a los especialistas en marketing ubicados en lugares lejanos con focus groups en vivo. Con el uso de cámaras y sistemas de sonido bidireccionales, los ejecutivos de marketing ubicados en una sala de juntas remota pueden observar y escuchar, utilizar controles remotos para hacer acercamientos a los rostros y observar el focus group como deseen.

Junto con la investigación observacional, la entrevista en focus group se ha convertido en una de las principales herramientas de investigación cualitativa de mercados para conocer de primera mano los pensamientos y sentimientos del consumidor. En escenarios de focus group, los investigadores no sólo escuchan las ideas y opiniones de los consumidores, también observan sus expresiones faciales, movimientos corporales, la interacción grupal y el flujo de las conversaciones. Sin embargo, este tipo de grupos plantea algunos desafíos: por lo general, se utilizan muestras pequeñas con la finalidad de que el costo y el tiempo requeridos sean bajos, de manera que puede resultar difícil generalizar los resultados. Asimismo, dentro de estos grupos, los consumidores no siempre manifiestan en forma honesta y abierta sus verdaderos sentimientos, conducta e intenciones frente a otras personas.

Para superar tales problemas, muchos investigadores están haciendo pequeñas modificaciones al diseño de estos grupos. Por ejemplo, algunas compañías prefieren los grupos de inmersión —pequeños grupos de consumidores que interactúan de manera directa e informal con los diseñadores de productos, sin la presencia de un moderador—. Otros investigadores están modificando los ambientes en que realizan las sesiones de grupo para ayudar a los consumidores a relajarse y emitir respuestas más auténticas. Por ejemplo, Sedal realizó una investigación de mercados para obtener un resultado exitoso:

Nuevas aplicaciones de investigación de mercados: Sedal utiliza la investigación de mercados y la materializa en una estrategia de 360 grados.

© Shutterstock

Sedal, de Unilever, es un caso de éxito de una marca que logró materializar su investigación en un producto y una campaña concreta. El primer paso fue la investigación de mercados a través de la actualización de un estudio que realizan cada diez años, y cuyo objetivo es responder a la pregunta: "Qué le preocupa a las mujeres mexicanas" en cuanto a salud capilar se refiere. El trabajo arrojó tres importantes puntos, que fueron: caída, maltrato y peinado. Como consecuencia de los dos primeros, Unilever puso a trabajar a su departamento de investigación y desarrollo, lo cual dio paso a su más reciente lanzamiento: su nuevo Sedal S.O.S Caída. Entre tanto, el tercer punto sirvió como eje rector de la estrategia de mercadotecnia. El trabajo de investigación de mercados arrojó que las mujeres mexicanas se realizan 1.7 peinados al año, es decir, prácticamente no cambian su imagen (peinado). Ante ello, la marca lanzó un canal de YouTube especializado en tutoriales de peinados, donde las consumidoras pueden consultar 101 peinados

sencillos que pueden realizar sin ayuda de expertos, utilizando algunos productos de la marca, lo cual se vio reflejado en los puntos de venta. La estrategia incluyó también el desarrollo de una app, lo que ampliará el alcance de la estrategia. En materia de BTL, la marca implementará una serie de activaciones en el punto de venta donde un experto asesorará a las mujeres y las ayudará a realizarse alguno de los 101 peinados contenidos en el canal de YouTube. Tras considerar que la campaña también incluye pautas en medios ATL, puede apreciarse que la marca logró cerrar el ciclo que arrancó tras el arranque realizado con la investigación de mercados.

Las entrevistas individuales y grupales añaden un toque personal, en oposición a la investigación más orientada por los números.

Investigación de mercados en línea. El crecimiento de internet ha tenido un efecto drástico en la investigación de mercados. Cada vez más a menudo los investigadores reúnen datos primarios mediante la **investigación de mercados en línea:** encuestas por internet y medios móviles, paneles en línea, experimentos, focus groups y comunidades de marca en línea.

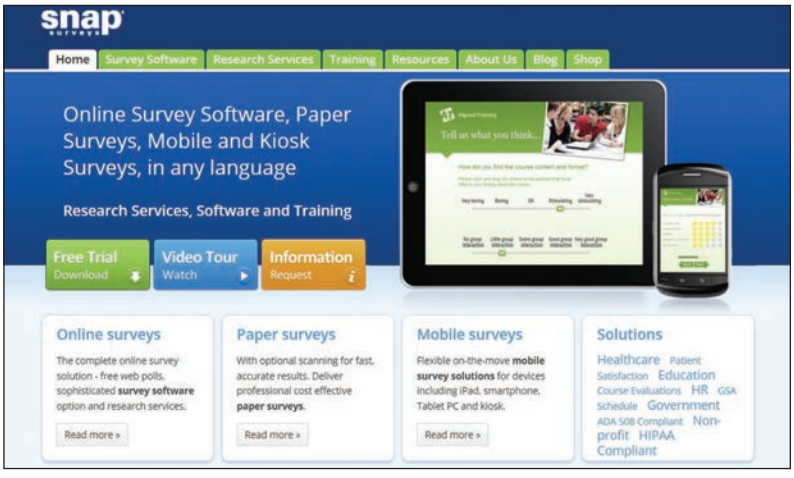
Investigación de mercados en línea
Recopilación en línea de datos primarios mediante encuestas de internet, focus groups en línea, experimentos basados en la web o el seguimiento del comportamiento de los consumidores en línea.

La investigación en línea puede adoptar varias formas. Una compañía podría utilizar internet o la tecnología móvil como medio de encuesta: podría incluir un cuestionario en sus sitios web o de social media o utilizar el correo electrónico o dispositivos móviles para invitar a las personas a responder preguntas; podría crear paneles en línea que proporcionen una retroalimentación habitual o llevar a cabo discusiones en vivo o en focus groups en línea. Además, los investigadores pueden realizar experimentos en internet. Pueden experimentar con diferentes precios, encabezados o características de productos en distintos sitios web o móviles, en diferentes momentos, para conocer la eficacia relativa de sus ofertas. O pueden establecer entornos de compra virtuales y utilizarlos para someter a prueba los productos y programas de marketing. Finalmente, una compañía podría conocer el comportamiento de sus clientes en línea dando seguimiento a los clics que éstos hacen conforme visitan el sitio web de la empresa y pasan a otros sitios.

Internet es muy adecuado para la investigación *cuantitativa* —encuestas de mercado y recolección de datos—. Más del 80 por ciento de los estadounidenses tienen ahora acceso a internet, esto lo convierte en un canal fértil para llegar a un amplio espectro de consumidores. Conforme disminuyen las tasas de respuesta para los métodos tradicionales de encuesta y se incrementan los costos, internet está reemplazando con rapidez al correo y al teléfono como el medio dominante de recopilación de datos.

La investigación basada en encuestas en línea ofrece muchas ventajas sobre los métodos de entrevista telefónica, por correo y personal más tradicionales. Las ventajas más evidentes son su rapidez y el bajo costo. Al utilizar la web, los investigadores pueden distribuir con rapidez y facilidad encuestas a miles de individuos de manera simultánea a través del correo electrónico o publicándolas en sitios web y medios móviles seleccionados. Las respuestas pueden ser casi instantáneas y, debido a que los propios sujetos ingresan la información, los investigadores pueden tabular, revisar y compartir los datos de investigación conforme los obtienen.

La investigación por internet suele tener un costo mucho menor que la investigación realizada por correo, teléfono o mediante entrevistas personales. El uso de internet elimina los gastos de correo, teléfono, entrevistador y manejo de datos asociados con otros métodos. Asimismo, el tamaño de la muestra tiene escasa incidencia sobre los costos. Una vez que se publica el cuestionario en internet, no hay gran diferencia en costos si lo responden 10 individuos o 10 mil.



Investigación en línea: Gracias a servicios de encuesta como Snap Surveys, casi cualquier negocio, ya sea grande o pequeño, puede crear, publicar y distribuir sus propias encuestas personalizadas en minutos.
Snap Surveys

Así, el bajo costo de la investigación en línea la pone al alcance de casi cualquier negocio, ya sea grande o pequeño. De hecho, con internet, lo que alguna vez fue el dominio de expertos en investigación ahora está disponible para casi cualquier futuro investigador. Incluso las compañías más pequeñas y menos complejas pueden utilizar servicios de encuesta en línea como Snap Surveys (www.snapsurveys.com) y SurveyMonkey (www.surveymonkey.com) para crear, publicar y distribuir sus propias encuestas personalizadas en minutos.

Las encuestas por internet también suelen ser más interactivas y atractivas, fáciles de responder y menos impertinentes que las tradicionales encuestas por teléfono o por correo. Como resultado, generalmente obtienen tasas de respuesta más elevadas. Internet es un medio excelente para llegar a las audiencias difíciles de alcanzar —las casi siempre evasivas audiencias conformadas por adolescentes, personas

solteras, gente adinerada e individuos con un alto nivel académico—. También son convenientes para llegar a personas muy ocupadas, desde mamás que trabajan fuera del hogar hasta ejecutivos de alto nivel. Todos ellos están bien representados en línea y pueden responder a su propio ritmo y conveniencia.

Así como los investigadores de mercados se están apresurando a utilizar internet para realizar encuestas cuantitativas y recopilar datos, también están adoptando métodos de investigación *cualitativos* basados en la web, como focus groups en línea, blogs y redes sociales. Internet permite obtener información cualitativa de los clientes de manera rápida y a bajo costo.

Focus group en línea
Reunión de un pequeño grupo de personas en línea con un moderador capacitado para hablar acerca de un producto, un servicio o una organización; se realiza con la finalidad de adquirir conocimientos cualitativos acerca de las actitudes y el comportamiento de los consumidores.

Uno de los principales métodos de investigación cualitativa que se basan en internet es el **focus group en línea**. Por ejemplo, la empresa de investigación en línea FocusVision ofrece su servicio InterVu, el cual aprovecha el poder de las conferencias web para realizar focus groups con participantes de lugares remotos, en cualquier parte del mundo, en cualquier momento. Empleando sus propias cámaras web, los participantes de InterVu pueden ingresar a sesiones de grupo desde su propio hogar u oficina para ver y escuchar, en tiempo real, a los otros participantes, reaccionar ante sus comentarios y platicar con ellos cara a cara. Tales sesiones de grupo se pueden realizar en cualquier idioma y verse con traducción simultánea. Sirven para reunir personas de diferentes partes del país o del mundo a un bajo costo. Asimismo, los investigadores pueden ver las sesiones en tiempo real desde cualquier lugar, eliminando así los costos de transporte, hospedaje e instalaciones. Finalmente, aun cuando los focus group en línea requieren de cierta planeación anticipada, los resultados son casi inmediatos.

Focus group en línea: El servicio InterVu de FocusVision permite que los participantes de los focus group ubicados en lugares remotos vean y escuchen, en tiempo real, a los otros participantes, reaccionen ante sus comentarios y platiquen entre sí cara a cara.
FocusVision Worldwide, Inc.

Aunque el uso de la investigación de mercados en línea está creciendo con rapidez, las investigaciones cuantitativas y cualitativas basadas en internet tienen algunas desventajas. Uno de los principales problemas consiste en controlar quién participa en la muestra en línea. Al no poder ver a los participantes, es difícil saber quiénes son en realidad. Para resolver este tipo de problemas de muestreo y de contexto, muchas empresas de investigación en línea utilizan comunidades que ofrecen la posibilidad de optar por su inclusión y paneles de participantes. De manera alternativa, ahora muchas compañías están desarrollando sus propias redes sociales y las utilizan para obtener información de los clientes y conocerlos mejor. Por ejemplo, además de consultar a los clientes en reuniones cara a cara, como las cenas "Una noche con Lexus" que tienen lugar en los hogares de algunos clientes, Lexus conformó una extensa comunidad de investigación en línea, llamada el Lexus Advisory Broad, integrada por 20 mil propietarios de distintos modelos Lexus a la que se accede sólo por invitación y que representa a un amplio espectro de características demográficas y psicográficas. La compañía aplica encuestas de manera regular a este grupo para obtener información acerca de las percepciones de la marca y de las relaciones entre los clientes y los distribuidores.

Seguimiento y selección con base en el comportamiento en línea y las relaciones. En años recientes, internet se ha convertido en una nueva e importante herramienta para llevar a cabo investigaciones y conocer mejor a los clientes. Sin embargo, los investigadores de mercados de la actualidad están yendo aún más lejos —más allá de las encuestas en línea estructuradas, los focus group y las comunidades web—. Escuchan y observan a los consumidores explorando activamente las ricas vetas de información no solicitada, poco estructurada y "que emerge" de los clientes y ya circula en internet. Mientras que la investigación de mercados tradicional brinda respuestas más lógicas del consumidor a preguntas estructuradas e intrusivas, prestar atención a los comentarios en línea permite conocer la pasión y espontaneidad de opiniones no solicitadas de los consumidores.

Rastrear a los consumidores en línea puede ser tan sencillo como leer las reseñas y los comentarios que aparecen en el sitio de la marca o en sitios de compras como Amazon.com y BestBuy.com. O bien podría implicar el uso de herramientas sofisticadas en internet para analizar con profundidad las montañas de comentarios y mensajes relacionados con la marca en blogs o sitios de redes sociales, como Facebook, Yelp, YouTube o Twitter. Escuchar y observar a los consumidores en línea aporta información valiosa sobre lo que dicen o sienten acerca de una marca. También brinda oportunidades para desarrollar experiencias de marca positivas y forjar relaciones. Compañías como Dell se destacan por escuchar comentarios en línea y responder rápido y en forma adecuada. (Vea Marketing real 4.1).

Marketing real 4.1

Dell se vuelve social: escucha y atrae a los clientes en línea

Cuando se trata de escuchar, atraer y responder a los clientes en línea a través de los social media, Dell es realmente una compañía experta. Dell ha aprendido que escuchar con atención es un elemento importante para entablar relaciones con los clientes. Asimismo, el hecho de no ser parte de las conversaciones sociales puede conducir a graves errores. No se trata de controlar las conversaciones en línea, sino de asegurarse de que la compañía sabe lo que se dice acerca de la marca y de participar en el diálogo. En la actualidad, Dell se ha convertido en la empresa arquetipo del uso de social media para escuchar y conectarse con los clientes.

Sin embargo, Dell aprendió sus lecciones de social media a través de una dura experiencia. Todo comenzó hace unos años, con un doloroso incidente en línea conocido como "Dell Hell" —el infierno de Dell— que demostró con gran dramatismo el poder de los social media para dar voz a las opiniones e inquietudes de los clientes, con frecuencia en detrimento de una compañía. La historia empezó con un comentario breve, pero mordaz, del bien conocido bloguero de la tecnología Jeff Jarvis, de BuzzMachine, acerca de las muchas fallas de su computadora Dell y de las dificultades que enfrentó al recurrir al servicio de apoyo al cliente. "Compré una computadora portátil Dell y pagué una fortuna para recibir servicio en casa durante cuatro años", dijo Jarvis furibundo. "La máquina resultó ser un fiasco y el servicio una mentira". Después de detallar sus problemas con la computadora portátil y las deficiencias del servicio de apoyo de Dell, Jarvis concluyó: "DELL ES UN ASCO. DELL MIENTE. ¡Pon esto en Google y trágatelo Dell!".

En los viejos tiempos, la queja de Jarvis, quizás en la forma de una carta al editor de un periódico local o de un breve comentario en una revista técnica desconocida, probablemente no habría atraído mucha audiencia. Pero en el candente entorno de social media de nuestros días, el comentario de Jarvis en el blog se volvió viral, llegó a ser el tercer comentario más leído en los blogs el día en que apareció. El diálogo generado en línea a partir de ahí desencadenó un torrente de quejas de los clientes que compartían el disgusto de Jarvis con Dell. El encabezado de Jarvis —"Dell Hell"— se convirtió en sinónimo de la capacidad de un consumidor solitario que utiliza herramientas digitales y los social media para asestar un fuerte golpe a una compañía desprevenida.

El incidente abrió los ojos a Dell para que se percatara de la importancia que tienen los social media para dar forma a las conversaciones y opiniones en torno a una marca. Si los consumidores hablan de una marca, la compañía necesita estar ahí también. Además de advertir la necesidad de monitorear los social media para enterarse de los reclamos de los consumidores contrariados y lidiar con la situación, Dell también identificó oportunidades para utilizarlos con la finalidad de atraer en forma proactiva a los consumidores, aprender de ellos y conformar experiencias positivas de marca. Incluso antes del "Dell Hell", Michael Dell ya consideraba a los social media como el complemento perfecto para una compañía con una gran herencia de trabajo directo con los clientes. "Nuestros clientes tienen las mejores ideas y ocurrencias", afirma la compañía. Entonces, ¿por qué no tomar nota conforme surgen en los social media?

Luego del incidente "Dell Hell", la compañía empezó a construir una organización que, de manera activa y sistemática, escucha a los clientes e interactúa con ellos en línea. En el corazón del esfuerzo se encuentra el centro de comando de escucha en social media de Dell, un avanzado centro que se dedica a monitorear todo lo que sucede en los social media, en relación con la compañía, y a responder en forma comprometida. El centro de comando reúne y analiza 25 mil conversaciones en inglés relacionadas con Dell (y miles más en otros 10 idiomas) cada día en busca de oportunidades para reforzar la marca Dell. El centro de comando no sólo se interesa en cuestiones relacionadas con el servicio al cliente o el área de marketing, sino que clasifica infinidad de interacciones en línea que son importantes para todas las áreas de negocios de Dell —desde quejas de clientes, felicitaciones y solicitudes de apoyo, hasta retroalimentación e información de una variedad de temas de tecnología.

Sin embargo, además de escuchar y responder a las conversaciones que tienen lugar en los social media, Dell creó su propio imperio de social media para atraer a los clientes y otros participantes. Por ejemplo, ahora patrocina nueve blogs, como *Direct2Dell.com*, diseñados para facilitar "un intercambio directo con los clientes de Dell acerca de la tecnología que nos conecta a todos". El sitio IdeaStorm es un foro donde todo mundo, desde profesionales de la tecnología de información hasta gente que no es especialista en la materia, puede evaluar los productos y servicios de Dell y sugerir cómo mejorarlos. Dell mantiene una presencia activa en los social media públicos, como Facebook, Twitter, LinkedIn, Google+, YouTube, Flickr y Pinterest, y en otras comunidades sociales como Orkut de Brasil, Xing de Alemania y Renren y YouKu de China. La participación de Dell en los social media va mucho más allá de las típicas páginas de marca. Todas las actividades de social media de la compañía están diseñadas para propiciar y monitorear las interacciones de los consumidores, obtener retroalimentación, brindar servicio y apoyo a los clientes y forjar relaciones con ellos. La empresa alienta a los

Escuchar y responder en línea: El centro de comando de escucha en medios sociales de Dell reúne y analiza cada año más de seis millones de conversaciones en línea relacionadas con la empresa.
Geoff Livingston

consumidores a "conectarse con Dell y dejar que su voz se escuche".

La cultura de escuchar y responder de Dell permea todos los aspectos de sus operaciones. Encima de todo, creó el puesto de "zar de la escucha", el cual ocupa un ejecutivo que se encarga de lograr que los social media se entretejan en la estructura de la organización. Estableció un grupo de servicios de alcance social compuesto por muchas personas dedicadas a dar apoyo a los social media, quienes forman un equipo de respuesta inmediata ante cualquier tema candente o necesidad del cliente para convertir cualquier inconformidad en comentarios entusiastas. Dell incluso tiene un equipo de gobernanza de social media que ayuda a promover una mentalidad afín a los social media en toda la compañía. Y en un esfuerzo por hacer de cada empleado un defensor en línea de la marca, Dell estableció un programa de certificación en social media con la finalidad de capacitar al personal para que incorpore el aspecto de social media en su trabajo y en el apoyo técnico y la atención que brinda al cliente. Más de 7500 empleados de Dell ubicados en todo el mundo son ahora profesionales certificados en atención a los social media y a la comunidad de Dell.

Por último, para atraer de manera personal a quienes ejercen influencia tanto en línea como fuera de línea, Dell organiza cada año el Consumer Advisory Panel (CAP) Days., que es un grupo asesor de consumidores. Durante los dos días que dura la reunión, Dell invita a 30 personas activas en los social media a sus oficinas centrales para interactuar con los ejecutivos de la compañía; así, conoce de primera mano lo que piensan acerca de la marca, de sus productos, sus sitios web y de social media, además de su servicio al cliente. Los equipos de Dell consideran con seriedad esa retroalimentación —saben que el éxito del CAP depende de lo que sucede *después* de que los clientes que fungen como consejeros abandonan las instalaciones.

De esta forma, Dell ha hecho un largo recorrido desde el incidente "Dell Hell". Ahora emplea con destreza los social media para escuchar a los clientes, aprender de ellos y comprometerlos con la marca. Dell es tan sobresaliente en su tarea de escuchar a los clientes que formó un grupo de servicios de social media para ayudar a clientes como Caterpillar, Aetna, Kraft Foods, la Cruz Roja de Estados Unidos y otros a desarrollar sus propias estrategias de social media. Dell comprende que las conversaciones en los social media pueden moldear las actitudes y experiencias de los clientes tan poderosamente como una campaña de publicidad de gran presupuesto o un servicio al cliente o una fuerza de ventas de primer nivel. "Los social media son mucho más que una herramienta", reconoce Karen Quintos, directora de marketing de Dell. "Es una extensión de nuestra marca. Si sus [clientes] se encuentran en el espacio social, estarán hablando de su marca —así que, o usted se involucra y se vuelve parte de la conversación o se quedará atrás".

Fuentes: Con base en información de Jennifer Rooney, "In Dell Social-Media Journey, Lessons for Marketers about the Power of Listening", *Forbes*, 25 de septiembre de 2012, www.forbes.com/sites/jenniferrooney/2012/09/25/in-dell-social-media-journey-lessons-for-marketers-about-the-power-of-listening/2/; Jeff Jarvis, "Dell Lies, Dell Sucks", *BuzzMachine*, 21 de junio de 2005, http://buzzmachine.com/2005/06/21/dell-lies-dell-sucks/; Liz Bullock, "How Dell Is Using Social Media to Deepen Customer Relationships and Build Trust", 16 de abril de 2013, www.slideshare.net/LizBullock1/how-dell-is-using-social-media-to-deepen-customer-relationships-and-build-trust; "Dell Social Media", www.slideshare.net/dellsocialmedia, consultado en julio de 2014; http://en.community-dell.com/dell-blogs/direct2dell/b/direct2dell/default.aspx, consultado en septiembre de 2014; y "Dell Social Media Services: Experience to Transform and Lead", www.dell.com/learn/us/en/555/services/bpo-social-media-services, consultado en septiembre de 2014.

Selección del público meta con base en el comportamiento
Uso de los datos de seguimiento en línea del consumidor para dirigir los anuncios y las ofertas de marketing a consumidores específicos.

La información acerca de lo que hacen los consumidores mientras navegan por el extenso ciberespacio —búsquedas que realizan, sitios que visitan, qué compran y cómo— es oro puro para los especialistas en marketing; por eso están ocupados extrayendo ese oro. Luego, en una práctica llamada **selección del público meta con base en el comportamiento**, los especialistas en marketing utilizan la información en línea para dirigir sus anuncios y ofertas a consumidores específicos. Por ejemplo, si usted coloca un teléfono móvil en su carrito de compras en Amazon.com, pero no lo compra, verá algunos anuncios de ese tipo específico de teléfono la próxima vez que visite su sitio favorito de ESPN para estar al tanto del marcador de los eventos deportivos.

La nueva ola de análisis y selección del público meta lleva la labor de escucha en línea aún más lejos —de la selección con base en el *comportamiento* a la selección con base en las *relaciones sociales*—. Mientras que la selección con base en el comportamiento rastrea los movimientos del consumidor en los sitios en línea, la selección con base en las relaciones sociales también indaga las conexiones sociales y conversaciones en línea de un individuo en los social media. La investigación muestra que los consumidores compran de manera muy similar a sus amigos y tienen mayor probabilidad de responder a los anuncios de las marcas que éstos compran. Así, en vez de que aparezca un anuncio de calzado deportivo de Zappos.com sólo porque usted realizó recientemente una búsqueda en línea en esa categoría (selección con base en el comportamiento), aparecerá un anuncio de un par específico de calzado deportivo porque un amigo al que usted está conectado por Twitter acaba de comprar esos zapatos la semana pasada en Zappos.com (selección con base en las relaciones sociales).

Escuchar en línea y seleccionar el público meta con base en el comportamiento y las relaciones sociales son tareas que ayudan a los especialistas en marketing a emplear la gran cantidad de información que circula en internet. Sin embargo, conforme los especialistas en marketing se vuelven expertos en merodear por blogs, redes sociales y otros dominios de internet, muchos críticos advierten el riesgo latente para la privacidad del consumidor. ¿En qué punto la investigación en línea cruza la frontera del acoso al consumidor? Los defensores de la investigación en línea sostienen que la selección con base en el comportamiento y las relaciones sociales más bien beneficia a

Los especialistas en marketing están atentos a lo que los consumidores dicen y hacen en línea y utilizan esa información para personalizar las experiencias de compra en línea. ¿Se trata de investigación en línea sofisticada o, más bien, un tanto escalofriante?
© Andresr/Shutterstock.com

los consumidores, en vez de abusar de ellos, ya que les permite recibir anuncios y productos que coinciden más con sus intereses. Para muchos defensores del consumidor y del público, seguir sus movimientos en línea y acosarlos con anuncios es un tanto escalofriante.

Los encargados de regular la situación están actuando. En Estados Unidos, la Federal Trade Commission (FTC) recomendó la creación de un sistema "Do Not Track" para restringir el seguimiento (el equivalente en internet del registro para restringir las llamadas), lo cual permitiría a las personas decidir si sus acciones en línea pueden ser monitoreadas o no. Mientras tanto, muchos buscadores de internet y social media han prestado atención a las inquietudes agregando la opción "Do Not Track" a sus servicios.

Plan de muestreo

Muestra
Segmento de la población que se selecciona en la investigación de mercados para que represente a toda la población.

Los investigadores de mercados suelen sacar conclusiones acerca de grandes grupos de consumidores al estudiar una pequeña muestra de la población total. Una **muestra** es un segmento de la población que se selecciona en la investigación de mercados para que represente a toda la población. Lo ideal es que la muestra sea representativa para que el investigador realice estimaciones precisas de los pensamientos y las conductas de la población mayor.

El diseño de la muestra requiere de tres decisiones. Primero, ¿a *quién* se va a encuestar (qué *unidad de muestra*)? La respuesta a esta pregunta no siempre es sencilla. Por ejemplo, para estudiar el proceso de toma de decisiones que tiene lugar en la compra de un automóvil familiar, ¿el sujeto de investigación debería ser el esposo, la esposa, otros miembros de la familia, el vendedor o todos ellos? En segundo lugar, ¿*cuántas* personas deberían incluirse (qué *tamaño de muestra*)? Las muestras grandes brindan resultados más confiables que las pequeñas. Sin embargo, las muestras más grandes, por lo regular, resultan más costosas y no es necesario muestrear todo el mercado meta, ni siquiera una porción grande, para obtener resultados confiables.

Por último, ¿*cómo* se debería *elegir* a los participantes de la muestra (qué *procedimiento de muestreo* se necesita)? La **tabla 4.3** describe distintos tipos de muestras. Con las *muestras probabilísticas*, cada uno de los miembros de la población tiene las mismas probabilidades conocidas de ser incluido en la muestra y los investigadores podrían calcular los límites de confianza del error de muestreo. No obstante, cuando el muestreo probabilístico es demasiado costoso o requiere de mucho tiempo, los investigadores de mercados suelen utilizar *muestras no probabilísticas*, aunque su error de muestreo no se pueda medir. Estas diversas formas de obtención de muestras tienen distintos costos y limitaciones de tiempo, así como grados de exactitud y propiedades estadísticas diferentes. La conveniencia de un tipo de muestreo sobre otro depende de las necesidades del proyecto de investigación.

Instrumentos de investigación

Para reunir datos primarios, los investigadores de mercados podrían elegir entre dos instrumentos de investigación principales: *cuestionarios* y *dispositivos mecánicos.*

Cuestionarios. El cuestionario es, por mucho, el instrumento más común, ya sea que se administre en persona, por teléfono, por correo electrónico o en línea. Los cuestionarios son muy flexibles —hay muchas formas de plantear las preguntas—. Las preguntas cerradas incluyen todas las

Tabla 4.3 | Tipos de muestras.

Muestras probabilísticas	
Muestra aleatoria simple	Cada uno de los miembros de la población tiene la misma probabilidad conocida de ser seleccionado.
Muestra aleatoria estratificada	Se divide a la población en grupos mutuamente excluyentes (como grupos de edad) y se obtienen muestras aleatorias de cada grupo.
Muestra por grupos (por racimos o por áreas)	Se divide a la población en grupos mutuamente excluyentes (por ejemplo, por manzanas de un vecindario) y el investigador determina una muestra de los grupos que entrevistará.
Muestras no probabilísticas	
Muestra por conveniencia	El investigador selecciona a los miembros de la población de quienes será más fácil obtener información.
Muestra de juicio	El investigador utiliza su juicio para seleccionar a los miembros de la población que sean buenos prospectos para obtener información precisa.
Muestra por cuotas	El investigador localiza y entrevista a un número predeterminado de sujetos en cada una de diversas categorías.

posibles respuestas y los sujetos eligen entre éstas. Algunos ejemplos son las preguntas de opción múltiple y las preguntas de escala. Las preguntas abiertas permiten que los sujetos respondan con sus propias palabras. En una encuesta de usuarios de líneas aéreas, American Airlines sólo preguntaría: "¿Qué opina de American Airlines?", o solicitaría a la gente que complete una frase: "Cuando elijo una línea aérea, la consideración más importante es...". Las preguntas abiertas con frecuencia revelan más información que las cerradas porque a los individuos no se les limitan sus respuestas.

Las preguntas abiertas son muy útiles en la investigación exploratoria, cuando el investigador intenta averiguar *qué* piensa la gente, pero sin medir *cuánta* gente piensa de cierta forma. Las preguntas cerradas, por otro lado, ofrecen respuestas que son más fáciles de interpretar y tabular.

Los investigadores también deben tener cuidado al *redactar* y *ordenar* las preguntas. Tienen que utilizar una redacción sencilla, directa y sin manipulación. Las preguntas deben ordenarse de manera lógica. La primera pregunta debe, en lo posible, despertar el interés, en tanto que las preguntas difíciles o personales deberán plantearse al último para que la persona no se ponga a la defensiva.

Instrumentos mecánicos. A pesar de que los cuestionarios son el instrumento de investigación más común, los investigadores también utilizan dispositivos mecánicos para monitorear el comportamiento del consumidor. Nielsen Media Research conecta medidores de audiencia a los televisores, cajas de cable (modem) y sistemas satelitales en hogares seleccionados para registrar quiénes ven cuáles programas. Los minoristas utilizan escáneres de salida para registrar las compras de los clientes. Mondelez International, fabricante de las galletas Chips Ahoy!, Ritz y Oreos y otras golosinas, incluso está diseñando "anaqueles inteligentes" de supermercados. Los anaqueles utilizan sensores para analizar las estructuras faciales y otras características que identifican la edad y el sexo del comprador, y para determinar si selecciona un producto y cuándo. Además de dar valiosa información sobre el comportamiento de compra del consumidor, con base en quién realiza qué compras, los anaqueles inteligentes permiten a los especialistas en marketing ofrecer promociones personalizadas en tiempo real a través de pantallas de video instaladas en los anaqueles.

Uso de instrumentos mecánicos para observar a los consumidores: Algunos especialistas en marketing están diseñando "anaqueles inteligentes" de supermercado que rastrean los datos demográficos y las compras de los consumidores, lo cual ofrece valiosa información sobre el comportamiento de compra.
© Simon Belcher/Alamy

Otros dispositivos mecánicos miden las respuestas físicas de los sujetos a las ofertas de marketing. Considere este ejemplo:

> El nuevo MediaLab de Time Warner, ubicado en sus oficinas centrales de Nueva York, tiene más el aspecto de una elegante tienda de electrónicos de consumo que de un laboratorio de investigación. Sin embargo, el laboratorio emplea una estupenda colección de técnicas de observación de alta tecnología para captar las cambiantes formas en que los sujetos receptores actuales utilizan los contenidos televisivos y de sitios web y la manera en que reaccionan ante éstos. El MediLab utiliza mediciones biométricas para analizar cada programa que ven los sujetos de estudio, cada sitio que visitan y los comerciales que se saltan. Mientras tanto, unos dispositivos mecánicos evalúan el involucramiento de las personas por medio de mediciones fisiológicas de temperatura corporal, ritmo cardiaco, nivel de sudoración, inclinación del cuerpo y movimientos faciales y oculares. Observadores ubicados detrás de espejos de doble vista, o con la ayuda de cámaras que permiten ver de cerca la cara del sujeto, hacen evaluaciones en tiempo real del comportamiento de búsqueda en la web. El profundo conocimiento del consumidor que se obtiene con las observaciones del MediLab está ayudando a Time Warner a planear su marketing en medio del panorama actual de medios digitales en constante cambio.

Otros investigadores incluso están aplicando el *neuromarketing*; es decir, miden la actividad cerebral para saber cómo se sienten y cómo responden los clientes y los consumidores. Científicos de marketing, con la ayuda de escáneres de imágenes de resonancia magnética y electroencefalógrafos, han descubierto que el registro de la actividad eléctrica y del flujo sanguíneo del cerebro permite a las empresas determinar qué activa y desactiva a los consumidores en relación con sus marcas y sus actividades de marketing.

Todo tipo de compañías, desde PepsiCo y Disney hasta Google y Microsoft, están contratando compañías de investigación de neuromarketing como Sands Research, NeuroFocus y EmSense para descubrir lo que la gente está pensando en realidad. Por ejemplo, la unidad de Frito-Lay de PepsiCo trabaja con NeuroFocus de Nielsen para evaluar las motivaciones del consumidor que subyacen al éxito de su marca Cheetos. Después de escanear los cerebros de consumidores seleccionados con sumo cuidado, NeuroFocus descubrió que parte de lo que convierte a Cheetos en un alimento chatarra "indispensable" es el polvo naranja de queso; sí, el polvito de color brillante que se queda adherido a sus dedos y que luego se embarra en su camisa y en los cojines del sofá. Resulta que el desagradable recubrimiento desencadena una poderosa respuesta en el cerebro: un sentido de "subversión estimulante" que hace que el propio hecho de ensuciarse se

valore más que el problema que causa. Con base en este hallazgo, Frito-Lay estructuró con éxito toda una campaña de publicidad en torno al lío que provocan los Cheetos. Por su parte, NeuroFocus ganó un premio por su notable investigación publicitaria.

Aunque las técnicas de neuromarketing pueden medir la participación y las respuestas emocionales de los consumidores cada segundo, este tipo de respuestas cerebrales suele ser difícil de interpretar. Por eso, el neuromarketing se utiliza, por lo general, en combinación con otros métodos de investigación para obtener una imagen más completa de lo que ocurre dentro de la cabeza de los consumidores.

Aplicación del plan de investigación

De inmediato, el investigador pone en acción el plan de investigación de mercados. Esto implica recopilar, procesar y analizar la información. La recopilación de datos puede llevarla a cabo el personal de investigación de mercados de la empresa o firmas externas. Los investigadores deben estar al tanto para asegurarse de que el plan se realice de manera correcta. Deben evitar que surjan problemas relacionados con las técnicas y tecnologías de recopilación de datos, con la calidad de la información y con el cumplimiento en las fechas programadas.

Los investigadores también deben procesar y analizar los datos reunidos para aislar la información y los hallazgos importantes. Tienen que verificar la exactitud e integridad de los datos y codificarlos para su análisis. Después, tabulan los resultados y calculan medidas estadísticas.

Interpretación e informe de los hallazgos

El investigador de mercados ahora debe interpretar los hallazgos, sacar conclusiones e informarlas a la gerencia. No debe intentar abrumar a los gerentes con cifras y técnicas estadísticas elaboradas, sino que deberá presentar hallazgos e información importantes que sean útiles para las principales decisiones que enfrentará la gerencia.

Sin embargo, la interpretación no tiene que dejarse sólo a los investigadores. A menudo son expertos en diseño de investigación y estadística, pero quizás el director de marketing conozca más acerca del problema y de las decisiones que deben tomarse. La mejor investigación carecerá de sentido si un director o gerente acepta a ciegas interpretaciones erróneas realizadas por el investigador. Asimismo, los gerentes podrían estar predispuestos, es decir, tender a aceptar resultados de investigación que muestren lo que esperaban o a rechazar aquellos que no esperaban ni deseaban. En muchos casos, los hallazgos se interpretan de distintas maneras, mientras que el análisis efectuado entre los investigadores y los gerentes ayuda a establecer las mejores interpretaciones. Por consiguiente, los gerentes y los investigadores deben trabajar de cerca al interpretar resultados de investigaciones; ambos deben compartir la responsabilidad del proceso de investigación y de las decisiones resultantes.

Análisis y usos de la información de marketing

Comentario del autor | A lo largo del libro hemos hablado de manera general acerca de la administración de las relaciones con el cliente. Sin embargo, aquí, la "administración de las relaciones con el cliente" (CRM, por sus siglas en inglés) tiene un significado más limitado sobre el manejo de datos. Se refiere a la captación y al uso de datos de clientes a partir de todo tipo de fuentes para administrar las interacciones con los clientes, atraerlos y establecer relaciones con ellos.

La información recabada en bases de datos internas y mediante inteligencia de marketing competitivo e investigación de mercados, por lo general, requiere de un análisis adicional. Los gerentes quizá necesiten ayuda para aplicar la información y obtener los conocimientos sobre los clientes y el mercado que mejorarán sus decisiones de marketing. Tal ayuda incluiría análisis estadísticos avanzados para conocer más acerca de las relaciones existentes dentro de un conjunto de datos. El análisis de la información también podría involucrar la aplicación de modelos analíticos que ayuden a los especialistas en marketing a tomar mejores decisiones.

Una vez que la información ha sido procesada y analizada, debe ponerse en el momento preciso a la disposición de las personas correctas que tomarán las decisiones. En las siguientes secciones estudiaremos con mayor profundidad el análisis y el uso de la información de marketing.

Administración de las relaciones con el cliente y minería de datos masivos

La cuestión de cómo analizar y utilizar mejor los datos de clientes individuales plantea problemas especiales. En la actual era de los *datos masivos*, la mayoría de las empresas están saturadas de información sobre sus clientes y el mercado. De hecho, las compañías inteligentes captan información en cualquier posible *punto de contacto* con el cliente. Tales puntos de contacto incluyen las compras del cliente, contactos con la fuerza de ventas, llamadas de servicio y apoyo, visitas al sitio web de la empresa y de social media, encuestas de satisfacción, interacciones de crédito y pagos, estudios de investigación de mercados —cualquier contacto entre el cliente y la empresa.

Administración de las relaciones con el cliente (CRM)
Administración de información detallada acerca de clientes individuales y manejo cuidadoso de los puntos de contacto con los clientes para aumentar al máximo su lealtad.

Por desgracia, esta información suele estar dispersa en toda la organización u oculta profundamente en bases de datos masivos. Para superar tales inconvenientes, ahora muchas compañías recurren a la **administración de las relaciones con el cliente** (**CRM**, por sus siglas en inglés) para manejar información detallada acerca de clientes individuales y administrar cuidadosamente los puntos de contacto con los clientes para aumentar al máximo su lealtad.

La administración de las relaciones con el cliente consiste en sofisticados programas de cómputo y herramientas analíticas provenientes de compañías como Salesforce.com, Oracle, Microsoft y SAS que

integran información de los clientes obtenida a partir de todo tipo de fuentes, la analizan a profundidad y aplican los resultados para forjar relaciones más firmes con los clientes. La CRM integra todo lo que saben los equipos de ventas, de servicios y de marketing de una empresa acerca de los clientes individuales con el objetivo de ofrecer una perspectiva de 360 grados de su relación con ellos.

Los analistas de la CRM desarrollan *almacenes de datos masivos* y emplean técnicas avanzadas de *minería de datos* para descubrir la riqueza oculta en los datos de los clientes y del mercado. Un almacén de datos es una base de datos de toda la empresa sobre información sumamente detallada de los clientes y del mercado, la cual debe clasificarse para buscar aspectos relevantes. La finalidad de un almacén de datos no es sólo reunir información, sino también integrarla y colocarla en un lugar central y accesible. Luego, una vez que el almacén de datos tiene lista la información, la empresa utiliza técnicas muy poderosas de minería de datos y de análisis para escudriñar entre montones de datos masivos y extraer interesantes hallazgos de relevancia para crear valor para el cliente.

El uso eficaz de datos masivos puede conducir a oportunidades de marketing. Por ejemplo, The Weather Company (TWC), anteriormente The Weather Channel, ha convertido los datos masivos en un negocio completamente nuevo:

> TWC ha encontrado un gran negocio en los datos masivos. Cada día recopila terabytes de datos y los emplea no sólo para predecir el estado del tiempo en millones de lugares, sino también para predecir lo que comprarán los consumidores en esos lugares. TWC ha unido los datos del clima recopilados durante más de 75 años con datos de compra de los consumidores. Por ejemplo, las ventas de sistemas de aire acondicionado aumentan durante la temporada de calor, pero la gente de Atlanta sufre tres días más que la gente de Chicago antes de comprar uno. Tales análisis han creado un nuevo negocio para TWC: vende espacios publicitarios, con base en los análisis de datos masivos, que ahora le generan la mitad de sus ingresos por publicidad.
>
> Por ejemplo, las marcas Pantene y Puffs de P&G compran espacios publicitarios con base en los análisis del clima y del consumo. Una mujer que consulta la aplicación de The Weather Channel en un lugar húmedo recibe un anuncio de Pantene Pro-V Smooth, un producto cuya fórmula controla el pelo encrespado. En cambio, consultar la aplicación en un día de baja humedad o en un área más seca implica ver un anuncio de un producto para dar volumen al cabello. De manera similar, un consumidor que recibe el pronóstico de que habrá elevadas emisiones de polen verá un anuncio de pañuelos faciales Puffs con el mensaje: "Un rostro que lo necesita, en efecto, merece Puffs". De acuerdo con TWC, el clima tiene una influencia significativa en casi un tercio de lo que la gente compra cada día en todo el mundo. "El antiguo paradigma de los negocios y el clima consistía en sobrellevar y evitar", dice el vicepresidente de análisis del clima de TWC. "Con la tecnología de [datos masivos], el paradigma ahora es anticiparse y tomar ventaja". Gracias a TWC, las compañías pueden hacer eso al dirigir sus anuncios y promociones al lugar y el momento adecuados.

Datos masivos: Con base en los análisis de datos masivos de The Weather Company, este anuncio de Puff se difundió en un área donde TWC había pronosticado elevadas emisiones de polen. "Un rostro que lo necesita, en efecto, merece Puffs".
Cortesía de The Weather Channel y The Procter & Gamble Company

Cuando se utiliza la administración de las relaciones con el cliente para entender mejor a los clientes, las compañías logran ofrecer mejores niveles de servicio al cliente y desarrollar relaciones más profundas con éste; quizás utilicen la CRM para localizar con gran precisión a los clientes con alto valor, dirigirse a ellos con mayor efectividad, realizar ventas cruzadas de sus productos y crear ofertas a la medida de las necesidades específicas de los consumidores. Por ejemplo, Netflix tiene una enorme base de datos de sus clientes que utiliza para hacer recomendaciones a sus suscriptores, determinar qué programación ofrecer e incluso desarrollar su propio contenido exclusivo en su afán por servir mejor a los clientes (vea Marketing real 4.2).

Los beneficios de la CRM implican ciertos costos o riesgos, tanto en la recopilación de los datos originales como en su mantenimiento y análisis. El error más común de la CRM es considerar este sistema solamente como una tecnología y un software de procesamiento. La tecnología, por sí misma, no puede establecer relaciones redituables con los clientes. Las compañías no podrían mejorar esas relaciones con tan sólo instalar algún software nuevo. En vez de ello, los especialistas en marketing deberían comenzar por entender los fundamentos de la administración de las relaciones con el cliente y *luego* emplear soluciones de alta tecnología para el manejo de datos. Primero deben enfocarse en la *R*, es decir, en las *relaciones* que constituyen el núcleo de la administración de las relaciones con el cliente.

Distribución y usos de la información de marketing

La información de marketing sólo adquiere valor cuando se utiliza para adquirir conocimientos acerca de los clientes y tomar mejores decisiones de marketing. Por consiguiente, el sistema de información de marketing debe poner la información a disposición de los gerentes y de otros individuos que la necesiten en el momento preciso. En algunos casos, esto significa entregar a los gerentes informes del desempeño habitual, actualizaciones de inteligencia e informes sobre los resultados de estudios de investigación.

Marketing real 4.2

Netflix alimenta el éxito con datos masivos y CRM

Actualmente, los estadounidenses ven más películas y programas de televisión transmitidos por internet que en discos DVD y Blu-ray. Y con su repertorio de más de 60 mil títulos, Netflix transmite más películas y programas que cualquier otro servicio de video. Los 48 millones de suscriptores de paga de Netflix ven más de 1400 millones de horas de películas y programas de televisión cada mes. Durante las horas pico de cualquier día, un tercio de todas las descargas en internet corresponden a programación transmitida por Netflix.

Nada de esto sorprende a los ávidos suscriptores de Netflix. Pero lo que sí les debería sorprender es enterarse de que mientras ellos están ocupados viendo videos, Netflix está muy ocupada *observándolos* muy, muy de cerca. Netflix rastrea y analiza con gran detalle montones de datos de clientes. Luego, utiliza el conocimiento obtenido de los datos masivos para dar a los clientes exactamente lo que ellos quieren. Netflix conoce a profundidad qué desea ver su audiencia y utiliza ese conocimiento para hacer recomendaciones a los suscriptores, determinar qué programación ofrecerles e incluso desarrollar su propio contenido exclusivo.

Ninguna compañía conoce a sus clientes mejor que Netflix ya que, de manera increíble, tiene acceso a datos en tiempo real sobre el comportamiento de consumo de programación y sobre los sentimientos de su audiencia. Cada día, Netflix rastrea y analiza datos relacionados con tres millones de búsquedas, cuatro millones de índices de audiencia y 30 millones de reproducciones. La abrumadora base de datos de Netflix contiene cada detalle del proceso de recepción de cada uno de sus suscriptores: qué programas ve, a qué hora del día, en qué aparatos, en qué lugar e incluso cuándo presiona los botones de pausa, repetición o adelanto durante los programas.

Netflix complementa esta base de datos, ya de por sí enorme, con información que compra a Nielsen, Facebook, Twitter y otras fuentes acerca de los consumidores. Además, emplea a expertos para clasificar cada video con base en cientos de características, como reparto de actores, acción, tono, género, color, volumen, escenario y muchas, muchas otras. Con esta rica base de datos, Netflix elabora detallados perfiles de los suscriptores con base en sus hábitos de consumo de programación y preferencias individuales. Luego, utiliza esos perfiles para personalizar la experiencia de cada cliente. De acuerdo con la compañía, existen 40 millones de versiones de Netflix, una para cada suscriptor individual que tiene en el mundo.

Por ejemplo, Netflix utiliza datos del historial de consumo de programación para hacer recomendaciones personalizadas. Buscar entre 60 mil títulos para decidir qué ver sería una tarea abrumadora. Así que, cuando se suscriben nuevos clientes, Netflix los interroga acerca de su interés por los géneros de películas y programas de televisión y en relación con los títulos que han visto. Luego, cruza la información de las preferencias de los clientes con otros títulos similares para predecir qué películas y programas les gustará ver.

Pero ése es sólo el comienzo. Conforme los clientes ven y califican más contenidos de video, y conforme Netflix estudia los detalles del comportamiento de consumo de programación, las predicciones se vuelven más precisas. Netflix a menudo llega a conocer las preferencias de sus clientes individuales mejor que ellos mismos. ¿Qué tan precisas son las recomendaciones de Netflix? El 75 por ciento de la actividad de consumo es resultado de tales sugerencias. Eso es importante. Cuanto mayor sea la cantidad de programación que vean los suscriptores, más probable será que permanezcan con Netflix; los clientes que ven al menos 15 horas de contenido al mes tienen 75 por ciento menos probabilidad de cancelar el servicio. Las recomendaciones precisas aumentan el promedio de tiempo de consumo, lo que permite conservar los clientes.

El mayor consumo también depende de ofrecer el contenido correcto en primer término. Sin embargo, añadir nueva programación es costoso: las tarifas de las licencias de reproducción constituyen la mayor parte del costo de los bienes que vende Netflix. Con tal cantidad de películas y programas de televisión nuevos que se suman a los existentes en el mercado, Netflix debe ser muy selectiva en lo que agrega a su inventario de contenido. Una vez más, los datos masivos salen al rescate. Así como Netflix analiza su base de datos para hacer recomendaciones a los suscriptores, también la emplea para evaluar qué títulos adicionales disfrutarán los clientes y cuánto vale cada título. La meta es maximizar la "felicidad del cliente por dólar gastado" en nuevos títulos. "Siempre usamos nuestro profundo conocimiento acerca de lo que a nuestros miembros les gusta ver para determinar qué estará disponible en Netflix", explica un especialista en marketing. "Si usted sigue viendo programación, seguiremos agregando más de aquella que a usted le encanta".

Para tener todavía más suscriptores viendo programación durante más horas, Netfllix utiliza su amplio conocimiento de los datos masivos para agregar su propio contenido exclusivo de video: productos que usted sólo puede ver en Netflix. En sus propias palabras, Netflix desea "convertirse en HBO más rápidamente de lo que HBO puede convertirse en Netflix". Por ejemplo, asombró a la industria de los medios de comunicación cuando presentó una mejor oferta que HBO y AMC y pagó la increíble suma de $100 millones por los derechos de exclusividad para transmitir las primeras dos temporadas de *House of Cards*, la versión estadounidense de un exitoso drama político de Reino Unido,

Netflix, datos masivos y CRM: Mientras los suscriptores están ocupados viendo videos de Netflix, la compañía está ocupada *observándolos* muy, muy de cerca. Luego, utiliza el conocimiento derivado de los datos masivos para dar a los clientes exactamente lo que ellos quieren.

© OJO Images Ltd/Alamy (fotografía); © PSL Images/Alamy (logotipo)

producida por los prominentes David Fincher y Kevin Spacey de Hollywood.

Para los externos, la enorme inversión de *House of Cards* pareció sumamente riesgosa. Sin embargo, al usar su poderosa base de datos, Netflix logró predecir con exactitud cuáles y cuántos suscriptores verían la nueva *House of Cards* de manera regular, y cuántos nuevos miembros se suscribirían atraídos por la serie. Netflix también utilizó su conocimiento de los clientes para elaborar con detalle y personalizar las promociones de la nueva serie exclusiva. En vez de gastar millones de dólares en promover la serie ampliamente, Netflix elaboró mensajes únicamente para los suscriptores correctos usando los perfiles de sus clientes y las recomendaciones que les había hecho. Antes de comenzar a transmitir *House of Cards*, con base en los perfiles, los suscriptores seleccionados vieron uno de 10 diferentes avances de la serie que se les enviaron considerando sus gustos e intereses específicos.

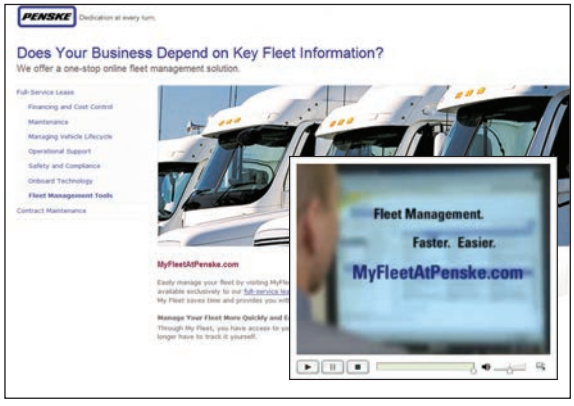
Gracias a los datos masivos de Netflix y a su habilidad de administración de las relaciones con el cliente, *House of Cards* fue un rotundo éxito. Atrajo a tres millones de nuevos suscriptores tan sólo en los tres primeros meses. Esos nuevos suscriptores, por sí solos, cubrieron casi en su totalidad la inversión de $100 millones. Y lo más importante, una encuesta de Netflix reveló que, gracias *House of Cards*, el 86 por ciento de los televidentes promedio de la nueva serie tenían menos probabilidades de cancelar el servicio. Tal éxito no sorprendió a Netflix. Sus datos predecían que el programa sería un éxito incluso antes de que el director gritara por primera vez: "Acción".

Con base en su éxito con *House of Cards*, Netflix desarrolló otras series originales, incluyendo *Hemlock Grove*, *Arrested Development* y *Orange is the New Black*, su lanzamiento de mayor éxito hasta el momento. Para las cadenas de televisión tradicionales, la tasa promedio de éxito de los nuevos programas de televisión es de 35 por ciento. En contraste, Netflix alcanza casi el 70 por ciento. Para continuar con ese ímpetu, Netflix destina $300 millones al año para desarrollar nuevos contenidos originales. Planea agregar al menos cinco títulos originales cada año, incluyendo series de drama, comedias especiales, películas y documentales.

A medida que más videos de alta calidad salen de Netflix, más éxito tiene. Las ventas de Netflix aumentaron 60 por ciento durante los últimos dos años. Tan sólo el año pasado, el número de suscriptores aumentó en 25 por ciento y el precio de las acciones de la compañía se cuadruplicó. Netflix prospera al utilizar datos masivos y la CRM para conocer y dar servicio a sus clientes. La compañía destaca al ayudar a los clientes a determinar justo lo que quieren ver y al ofrecer el contenido adecuado de manera redituable. El director de comunicaciones de Netflix concluye: "Gracias a que tenemos una relación directa con los consumidores, *sabemos* lo que la gente quiere ver y eso nos ayuda [enormemente]".

Fuentes: David Carr, "Giving Viewers What They Want", *New York Times*, 25 de febrero de 2013, p. B1; Zach Bulygo, "How Netflix Uses Analytics to Select Movies, Create Content, and Make Multimillion Dollar Decisions", *Kissmetrics*, 6 de septiembre de 2013, blog-kissmetrics.com/how-netflix-uses-analytics/; Rip Empson, "Netflix Tops HBO in Paid U.S. Subscribers as Members Stream 5 Billion Hours of Content in Q3", *Tech Crunch*, 21 de octubre de 2013, http://techcrunch.com/2013/10/21/netflix-tops-hbo-in-paids-u-s-suscribers-as-members-stream-5-billion-hours-of-content-in-q3/; Mark Rogowsky, "Hulu's Billion-Dollar Milestone: A Sign of Just How Far Behind Netflix It Has Fallen", *Forbes*, 19 de diciembre de 2013, www.forbes.com/sites/markrogowsky/2013/12/19/hulus-billion-dollar-milestone-a-sign-of-just-how-far-behind-netflix-it-has-fallen/; Mike Snider, "Netflix, Adding Customers and Profits Will Raise Prices", *USA Today*, 22 de abril de 2014, www.usatoday.com/story/tech/2014/04/21/netflix-results/7965613/; y www.netflix.com, consultado en julio de 2014.

Sin embargo, los directores de marketing también podrían necesitar información no rutinaria para enfrentar situaciones especiales y tomar decisiones inmediatas. Por ejemplo, un gerente de ventas que tenga problemas con un cliente grande quizá requiera el resumen de las ventas y utilidades de la cuenta del año anterior. O tal vez un gerente de una tienda minorista desee tener alguna idea sobre los comentarios emitidos en social media en torno al reciente lanzamiento de un nuevo producto. Por lo tanto, en la actualidad, la distribución de información implica hacerla disponible de manera oportuna y sencilla para el usuario.



Extranets: El sitio de extranet de Penske Truck Leasing, *MyFleetAtPenske.com*, permite que sus clientes tengan acceso inmediato a todos los datos de flotillas y proporciona herramientas diseñadas para ayudar a los gerentes de flotilla a administrar sus cuentas de Penske e incrementar al máximo su eficiencia.

Penske Truck Leasing

Muchas empresas utilizan una *intranet* y sistemas internos de administración de las relaciones con el cliente para facilitar este proceso. Los sistemas de información interna permiten un acceso inmediato a la información de investigación e inteligencia y de contacto con el cliente, a informes, documentos de trabajo compartidos y demás. Por ejemplo, el sistema de CRM del minorista de regalos por teléfono y en línea 1-800-Flowers permite que los empleados que atienden a los clientes tengan acceso en tiempo real a su información. Cuando un cliente ya registrado vuelve a llamar, el sistema busca inmediatamente datos sobre transacciones y otros contactos previos, y esto ayuda a que los representantes logren que la experiencia del cliente sea más sencilla y relevante. Por ejemplo, si un cliente generalmente compra tulipanes para su esposa, el representante le hablará acerca de las mejores selecciones y regalos relacionados con esas flores. Tales asociaciones dan por resultado mayor satisfacción y lealtad del cliente y mayores ventas para la compañía. "Podemos hacer esto en tiempo real", afirma un ejecutivo de 1-800-Flowers.com, "y eso enriquece la experiencia del cliente".

Además, cada vez con mayor frecuencia las empresas permiten a los clientes más importantes y a los miembros de la red de valor el acceso a datos de cuenta, de producto y de otros tipos, según lo requieran, por medio de *extranets.* Los proveedores, clientes, distribuidores y otros miembros selectos de la red pueden tener acceso a una extranet de la empresa con la finalidad de actualizar sus cuentas, ordenar compras y verificar pedidos contra el inventario para mejorar el servicio al cliente. Por ejemplo, Lowe's, el minorista de mejoras

para el hogar, comparte información relevante de ventas, inventario, desarrollo de productos y marketing con sus proveedores mediante su extranet LowesLink. Y el sitio de extranet de Penske Truck Leasing, MyFleetAtPenske.com, permite que sus clientes tengan acceso inmediato a todos los datos de sus flotillas y proporciona un conjunto de herramientas y aplicaciones diseñadas para ayudar a los gerentes de flotilla a administrar sus cuentas de Penske e incrementar al máximo su eficiencia.

Gracias a la tecnología moderna, los directores de marketing actuales tienen acceso directo al sistema de información de su compañía en cualquier momento y prácticamente desde cualquier lugar. Pueden utilizar el sistema mientras trabajan en una oficina en casa, en las instalaciones del cliente, en el aeropuerto o desde el Starbucks local —en fin, en cualquier lugar donde puedan utilizar una computadora portátil, una tableta o un teléfono inteligente—. Esta clase de sistemas permite que los gerentes obtengan la información que necesitan de manera directa y rápida y que la ajusten a sus necesidades.

Comentario del autor | Terminamos este capítulo examinando tres temas especiales de información de marketing.

Otras consideraciones con respecto a la información de marketing

Esta sección analiza la información de marketing en dos contextos especiales: la investigación de mercados en pequeños negocios y organizaciones no lucrativas y la investigación internacional de mercados. Finalmente, estudiaremos las políticas públicas y las cuestiones éticas en el ámbito de la investigación de mercados.

Investigación de mercados en pequeños negocios y organizaciones no lucrativas

Igual que las grandes empresas, las organizaciones pequeñas necesitan información del mercado tanto como el conocimiento acerca de los clientes que se derive de tal información. Los gerentes de pequeños negocios y de organizaciones no lucrativas suelen creer que la investigación de mercados la realizan sólo expertos que trabajan en las empresas grandes que tienen elevados presupuestos de investigación. Es verdad que los estudios de investigación a gran escala superan el presupuesto de la mayoría de los pequeños negocios; sin embargo, muchas de las técnicas de investigación de mercados analizadas en este capítulo también podrían aplicarse en organizaciones más pequeñas de un modo menos formal, a un costo bajo o incluso nulo. Considere la manera en que el dueño de un pequeño negocio realizó una investigación de mercado que ayudó al éxito de su empresa:

Para expandir su línea de productos, Sugarox Candy Studio realiza investigaciones con el objetivo de conocer los deseos de los clientes y las tendencias de consumo.
© Alamy

Comer un dulce es un placer que muy pocos mexicanos pueden resistir. De acuerdo con datos del Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext), 90% de la población los consume. Además, México se ubica como el primer consumidor de golosinas en América Latina, donde cada año se comercializan más de 150 000 toneladas de este producto. Aunque el mercado principal de los dulces está representado en 80% por niños y jóvenes, este tipo de producto también va ganando espacios entre personas mayores de 25 años, señala la agencia de investigación de mercado Euromonitor Internacional. Particularmente, comienzan a conquistar a los adultos de entre 30 y 40 años, que buscan más artículos que se vendan bajo conceptos de regalo, halago y hasta cuidado del aliento y la salud. Pero, sobre todo, que ofrezcan una experiencia de compra. Para aprovechar esta tendencia de consumo, Isaac Bessudo decidió crear Sugarox Candy Studio. Se trata de un "estudio de caramelo", en donde se diseñan y producen dulces de diferentes sabores y colores de forma artesanal, conocidos como rock candy. El empresario dice que la idea surgió hace poco más de dos años, cuando cansado de construir marcas para otros decidió crear una propia. "Trabajé 15 años como publicista y estratega de comunicación, y durante ese tiempo me di cuenta de que cada vez más personas buscan comprar una experiencia", recuerda. Luego de hacer un análisis de las tendencias del mercado local y al confirmar que los mexicanos son "dulceros por naturaleza", concluyó que su mejor apuesta era la venta de dulces con diseño. Aunque "había que crear todo un concepto alrededor de los caramelos", explica el emprendedor. Antes de arrancar, Isaac hizo un viaje a Australia, donde vio el modelo de negocios que tenía en mente. Sin embargo, no quería replicar la marca de otro, sino desarrollar su propio concepto y darle un toque muy original y mexicano. El emprendedor se capacitó durante cuatro meses en aquel país, donde aprendió la técnica para elaborar dulces con un proceso artesanal. Ya en México, montó su estudio en un centro comercial ubicado al poniente de la Ciudad de México. Apostó por un lugar visitado por personas de un nivel económico medio-alto y alto, "que está dispuesto a pagar por la experiencia", agrega el empresario. Otra ventaja que tiene su local es que las personas que recorren la plaza pueden observar a través de un cristal cómo se fabrican los dulces. Es un recurso efectivo para llamar la atención de la gente y motivarla a entrar para conocer el producto, enamorarse de él y al final adquirirlo. Sugarox atiende también al mercado corporativo, ya que en sus productos se puede incluir el nombre o logo de una empresa, siempre y cuando no sea demasiado largo o incluya símbolos muy complicados. Para ello cuenta con una división que diseña

y produce caramelos que pueden usarse como recuerdos de eventos especiales. "La clave para crecer y fortalecer nuestro concepto es seguir innovando con otros sabores, colores y formas, e investigando tendencias del consumidor", concluye.

De esa manera, los pequeños negocios y las organizaciones no lucrativas pueden obtener buenos conocimientos de marketing mediante la observación o encuestas informales utilizando pequeñas muestras de conveniencia. Asimismo, muchas asociaciones, medios de comunicación locales e instituciones de gobierno brindan ayuda especial a las pequeñas organizaciones. Por ejemplo, en Estados Unidos la U. S. Small Business Administration ofrece docenas de publicaciones gratuitas y un sitio web (www.sba.gov) que da consejos sobre temas que van desde el lanzamiento, el financiamiento y la expansión de pequeños negocios, hasta la solicitud de tarjetas de negocios. Otros excelentes recursos de internet para pequeños negocios son el U. S. Census Bureau (www.census.gov) y el Bureau of Economic Analysis (www.bea.gov). Por último, los pequeños negocios tienen la posibilidad de obtener una gran cantidad de información a un bajo costo en línea; pueden examinar con detalle los sitios web de los clientes y de los competidores, así como los social media, y utilizar motores de búsqueda de internet para investigar compañías y temas específicos.

En resumen, pequeñas organizaciones con presupuestos reducidos pueden utilizar la recopilación de datos secundarios, la observación, las encuestas y los experimentos de manera eficaz. Sin embargo, aunque tales técnicas de investigación informales son menos complejas y menos costosas, deben realizarse en forma cuidadosa. Los gerentes están obligados a pensar detenidamente en los objetivos de la investigación, a plantear preguntas en forma anticipada, a reconocer los sesgos producidos por muestras pequeñas e investigadores menos capacitados y a llevar a cabo la investigación de manera sistemática.

Investigación internacional de mercados

La investigación internacional de mercados ha crecido notablemente durante la última década. Los investigadores internacionales siguen los mismos métodos que los investigadores nacionales, desde la definición del problema de investigación y el desarrollo de un plan de investigación, hasta la interpretación y el informe de los resultados. Sin embargo, estos investigadores suelen enfrentar problemas más numerosos y variados. Mientras que los investigadores nacionales se enfrentan a mercados bastante homogéneos dentro de un país, los internacionales afrontan mercados diferentes en muchos países distintos. Estos mercados suelen variar significativamente en sus niveles de desarrollo económico, cultural y de hábitos, así como en patrones de compra.

Algunas de las más grandes empresas de servicios de investigación cuentan con vastas organizaciones a nivel internacional. Nielsen tiene oficinas en más de 100 países.

Derechos reservados © por The Nielsen Company, utilizada aquí con permiso.

En muchos mercados extranjeros, el investigador internacional podría tener dificultades para encontrar buenos datos secundarios. En tanto que los investigadores de mercados estadounidenses pueden obtener datos secundarios confiables a partir de docenas de servicios de investigación nacionales, muchos países prácticamente no cuentan con este tipo de servicios. Algunos de los principales servicios internacionales de investigación operan en muchos países. Por ejemplo, The Nielsen Company (la empresa de investigación de mercados más grande del mundo) tiene oficinas en ciudades de más de 100 naciones, desde Schaumburg, Illionis, hasta Hong Kong y Nicosia, Chipre. No obstante, la mayoría de las empresas de investigación sólo operan en algunos países. Así, aun cuando la información secundaria esté disponible, por lo general debe obtenerse de muchas fuentes que varían de un país a otro, lo cual dificulta la combinación o la comparación de la información.

Ante la escasez de buenos datos secundarios, los investigadores internacionales a menudo deben recabar sus propios datos primarios, lo cual no siempre es una tarea sencilla. Por ejemplo, podría resultarles difícil el simple hecho de reunir muestras adecuadas. En Estados Unidos los investigadores cuentan con directorios telefónicos actualizados, listas de correos electrónicos, datos censales y muchas otras fuentes de datos socioeconómicos útiles para conformar muestras. Sin embargo, muchos países carecen de ese tipo de información.

Una vez determinada la muestra, el investigador estadounidense generalmente localiza con facilidad a los sujetos por teléfono, por correo, en línea o en persona. En otras partes del mundo, esto no suele ser tan sencillo. En México, los investigadores no pueden basarse en datos obtenidos por teléfono, internet o por correo —ya que la mayoría de las entrevistas para la obtención de información sobre los consumidores se realizan de puerta en puerta y se concentran en tres o cuatro de las ciudades más grandes—. En algunos países, pocas familias tienen teléfono o acceso a internet. Por ejemplo, mientras que en Estados Unidos existen 81 usuarios de internet por cada 100 habitantes, en México sólo hay 38 usuarios por cada 100 personas. En Madagascar, las cifras apenas llegan a dos usuarios de internet por cada 100 habitantes. En algunas naciones el sistema postal no es muy confiable. Por ejemplo, se estima que en Brasil 30 por ciento de la correspondencia nunca llega a su destino; en

Rusia la entrega podría demorar varias semanas. En muchas naciones en desarrollo, caminos y sistemas de transporte deficientes complican el acceso a ciertas áreas, haciendo que las entrevistas personales resulten difíciles y costosas.

Las diferencias culturales entre los países causan problemas adicionales a los investigadores internacionales. El obstáculo más notorio es el idioma; por ejemplo, los cuestionarios deben prepararse en un idioma y luego traducirse a los idiomas de cada país donde se investiga. Después, las respuestas deben traducirse de nuevo al idioma original para su análisis e interpretación, lo cual incrementa los costos de investigación y los riesgos de error. Incluso dentro de un mismo país, el idioma puede representar un problema. Por ejemplo, en India el inglés es el idioma de los negocios, pero los consumidores podrían utilizar cualquiera de 14 "lenguas maternas" con muchos dialectos adicionales.

Traducir un cuestionario de un idioma a otro no es una labor sencilla. Muchas expresiones idiomáticas, frases y oraciones tienen significados diferentes en culturas distintas. Por ejemplo, un ejecutivo danés señaló: "Pruebe esto al solicitar a un traductor diferente que escriba de nuevo en inglés lo que usted tradujo de este idioma, y se llevará la sorpresa de su vida. Yo recuerdo [un ejemplo en el que] la frase 'ojos que no ven, corazón que no siente' se había convertido en 'las cosas invisibles son descabelladas'".

Los consumidores de los distintos países también muestran diferentes actitudes hacia la investigación de mercados. Es probable que en algunos países la gente esté muy dispuesta a responder, mientras que en otros la renuencia a contestar sea un gran problema. En algunas naciones las costumbres indican que no es aconsejable hablar con extraños. En ciertas culturas, las preguntas de investigación suelen considerarse demasiado personales. Por ejemplo, en la mayoría de las naciones musulmanas, los focus group integrados por hombres y mujeres constituyen un tabú; también está mal visto grabar en video las sesiones de grupos integrados sólo por mujeres. Incluso si los individuos están *dispuestos* a responder, tal vez no sean *capaces* de hacerlo a causa de las altas tasas de analfabetismo funcional.

A pesar de estos problemas, a medida que el marketing global crece, las empresas no tienen otra opción que realizar investigación internacional de mercados. Aunque los costos y los problemas asociados con la investigación internacional suelen ser elevados, los costos por no hacerla, en términos de la pérdida de oportunidades y errores, podrían ser más altos. Una vez reconocidos, muchos de los problemas relacionados con la investigación internacional de mercados son susceptibles de superar o evitarse.

Políticas públicas y ética en la investigación de mercados

La mayor parte de la investigación de mercados beneficia tanto a la compañía patrocinadora como a sus clientes. Mediante la investigación de mercados las empresas aprenden más sobre las necesidades de los consumidores, lo cual da como resultado productos y servicios más satisfactorios, además de relaciones más sólidas con los clientes. Sin embargo, el mal uso de la investigación de mercados también podría dañar o molestar a los consumidores. Dos temas importantes de política pública y ética en la investigación de mercados son la violación de la privacidad del consumidor y el mal uso de los hallazgos de investigación.

Violación de la privacidad del consumidor

Muchos consumidores muestran una actitud favorable hacia la investigación de mercados y consideran que es útil. De hecho, algunos disfrutan ser entrevistados y expresar sus opiniones. Sin embargo, otros se molestan o incluso desconfían de esta investigación; les disgusta ser interrumpidos por los investigadores. Les preocupa que los especialistas en marketing estén creando enormes bases de datos con información personal acerca de los clientes; o temen que los investigadores utilicen técnicas avanzadas para indagar sus sentimientos más profundos, vigilarlos cuando realizan búsquedas o interactúan en internet, observarlos de cerca mientras compran y luego utilizar ese conocimiento para manipular nuestros hábitos de compra.

Por ejemplo, recientemente, algunos clientes de Target se mostraron muy molestos cuando utilizó sus historiales de compra para enterarse de que esperaban un bebé, incluyendo estimaciones precisas acerca del sexo del bebé y la fecha de parto.

Target asigna a cada cliente un número de identificación (Guest ID) vinculado con su nombre, número de tarjeta de crédito o dirección de correo electrónico. Así, puede rastrear con detalle sus compras junto con información demográfica de otras fuentes. Al estudiar los historiales de compra de mujeres que se habían inscrito para registrar a sus bebés anteriormente, Target descubrió que podía desarrollar una puntuación de "predicción de embarazo" para cada cliente con base en sus patrones de compra en 25 categorías de productos. Utilizó esa puntuación para comenzar a enviar cupones personalizados de artículos para bebés a los padres con base en las etapas de embarazo.

Privacidad del cliente: Target provocó que algunos de sus clientes se molestaran cuando utilizó sus historiales de compra para enterarse de asuntos personales que ni siquiera los familiares y amigos sabían. "El punto que representa el logotipo de la tienda ahora produce escalofrío… por observar tan de cerca la espina dorsal de algunos [clientes de Target]".

© Jonathan Larsen/Diadem Images/Alamy

La estrategia parecía tener sentido dentro del marketing —al atraer a futuros papás, Target podría convertirlos en leales compradores mientras sus familias crecían—. Sin embargo, la estrategia enfrentó un problema cuando un hombre furioso se presentó en su tienda local de Target para quejarse de que su hija adolescente estaba recibiendo cupones de Target para adquirir cunas, carriolas (carritos para pasear bebés) y ropa de maternidad. "¿La están alentando para que se embarace?", preguntó. El gerente de la tienda Target se disculpó. Sin embargo, cuando unos días después llamó por teléfono para disculparse una vez más, se enteró de que los especialistas en marketing de Target, de hecho, se habían enterado del embarazo de la joven antes que el papá de ésta. Muchas otras mujeres se sintieron intimidadas de que Target pudiera enterarse de su embarazo antes de que ellas comunicaran la noticia a sus familiares y amigos cercanos. Además, se preguntaron de qué más podría enterarse Target para registrar en sus archivos. Como concluyó un reportero: "El punto que representa el logotipo de la tienda ahora produce escalofrío… por observar tan de cerca la espina dorsal de algunos [clientes de Target]".

Al obtener información del cliente, los especialistas en marketing deben ser muy cuidadosos de no cruzar la línea de la vida privada. Sin embargo, no hay respuestas fáciles cuando se trata de la investigación de mercados y la privacidad. Por ejemplo, ¿es bueno o malo que los especialistas en marketing hagan un seguimiento y analicen los patrones de búsqueda y de compra de los consumidores en internet para enviarles promociones personalizadas? ¿Debemos preocuparnos cuando los especialistas en marketing rastrean la ubicación de los consumidores, a través de sus teléfonos móviles, para enviarles anuncios y ofertas con base en el lugar donde se encuentran? ¿Debe preocuparnos el hecho de que algunos minoristas utilicen maniquíes con cámaras ocultas en un ojo para registrar las características demográficas y el comportamiento de compra de los clientes? De manera similar, ¿deberíamos aplaudir o criticar a las empresas que vigilan las conversaciones de los consumidores en Facebook, Twitter, YouTube u otros social media en un esfuerzo por ser más receptivas?

La molestia cada vez mayor de los consumidores se ha convertido en un problema importante para la industria de la investigación de mercados. Las compañías enfrentan el desafío de descubrir información valiosa pero potencialmente delicada de los consumidores mientras que también deben conservar su confianza. Al mismo tiempo, los clientes luchan con las ventajas y desventajas de la personalización y la privacidad. Desean recibir ofertas relevantes y personalizadas que satisfagan sus necesidades, pero se sienten inquietos o molestos ante la posibilidad de que las compañías puedan vigilarlos muy de cerca. La pregunta clave es: ¿en qué momento una compañía puede cruzar la línea que delimita la labor de recopilación de datos del cliente para comenzar a utilizarlos? Un estudio reciente indica que casi a la mitad de los adultos estadounidenses les preocupa tener escaso o ningún control sobre la información personal que obtienen en línea las compañías acerca de ellos. Otra encuesta reveló que el 86 por ciento de los usuarios de internet han hecho algo, como eliminar cookies o encriptar su correo electrónico, para eliminar o encubrir las huellas que dejan en línea.

La incapacidad para resolver problemas de privacidad podría derivar en consumidores contrariados y menos cooperativos, así como en una creciente intervención por parte del gobierno. Como resultado, la industria de la investigación de mercados está considerando varias opciones para resolver los problemas de intrusión en la vida privada. Un ejemplo son las iniciativas "Your Opinion Counts" ("Su opinión cuenta") y la "Respondent Bill of Rights" ("Carta de derechos del encuestado") de la Marketing Research Association, cuya finalidad es educar a los consumidores acerca de los beneficios de la investigación de mercados y distinguirla de las ventas por teléfono y de la construcción de bases de datos. La industria también ha considerado adoptar normas extensas, tal vez con base en el código internacional de marketing y práctica de investigación social de la Cámara de Comercio Internacional. Este código señala las responsabilidades que tienen los investigadores con las personas que responden a las encuestas y con el público en general. Por ejemplo, afirma que los investigadores deberían dar su nombre y dirección a los participantes y mostrar una actitud abierta acerca de los datos que están recopilando.

Uso de los hallazgos de investigación: La Federal Trade Commission emitió recientemente un dictamen en contra de la publicidad de POM Wonderful, basada en investigación, en la que la marca afirmaba que podía mejorar la salud del consumidor. POM está apelando ese dictamen.

Christopher Schall/Impact Photo

La mayoría de las grandes organizaciones —incluyendo a Facebook, Microsoft, IBM, Citigroup, American Express y hasta el gobierno de Estados Unidos— han designado a un director de privacidad (CPO, por sus siglas en inglés), cuyo trabajo consiste en salvaguardar la vida privada de los consumidores que hacen negocios con la organización. Sin embargo, al final, si los investigadores entregan valor a cambio de información, los clientes con gusto aportarán información. Por ejemplo, a los clientes de Amazon.com no les preocupa el que la empresa conforme una base de datos de los productos que compran, ya que, de ese modo, obtendrán valiosas recomendaciones de productos en el futuro. Esto les ahorra tiempo y les entrega valor. El mejor método consiste en que los investigadores soliciten sólo aquella información que necesitan, la utilicen de manera responsable para entregar valor al cliente y eviten compartirla sin autorización de éste.

Uso inadecuado de los hallazgos de investigación

Los estudios de investigación pueden ser poderosas herramientas de persuasión; las empresas a menudo utilizan los resultados de estudios como

argumentos en sus campañas de publicidad y promoción. Sin embargo, parece que en la actualidad muchos estudios de investigación son algo más que vehículos para presentar las mercancías del patrocinador. De hecho, en algunos casos las encuestas de investigación parecen estar diseñadas sólo para generar el efecto deseado. Por ejemplo, en alguna ocasión, una encuesta de Black Flag planteaba lo siguiente: "Un disco contra cucarachas envenena lentamente a una cucaracha. Entonces, la cucaracha moribunda regresa al nido y, luego de que muere, es devorada por las otras cucarachas. Así, éstas se envenenan también y mueren. ¿Qué tan eficaz cree usted que es este tipo de producto para matar cucarachas?". No sorprende que el 79 por ciento de los encuestados haya contestado que era eficaz.

Sin embargo, pocos anunciantes diseñan la investigación en forma manipulada o malinterpretan los hallazgos descaradamente —la mayoría de los abusos tienden a ser "exageraciones" más sutiles—. En ocasiones surgen disputas acerca de la validez y el uso de los hallazgos de investigación. Considere el ejemplo siguiente:

> La Federal Trade Commission sancionó recientemente a POM Wonderful —el jugo de granada que se vende en una distintiva botella curvada— y a la compañía que lo fabrica por hacer afirmaciones falsas y no fundamentadas en su publicidad. Los anuncios en cuestión sugieren que el jugo de granada de POM Wonderful puede prevenir o tratar enfermedades cardiacas, cáncer de próstata e incluso la disfunción eréctil. Por ejemplo, un anuncio presume que POM tiene "superpoderes para mejorar la salud", mientras que otro proclama: "¡Estoy comenzando a salvar próstatas!". POM respalda sus afirmaciones publicitarias asegurando que están sustentadas por investigaciones que realizó la compañía, con un costo de $35 millones, donde se demuestra que los productos de granada, al ser ricos en antioxidantes, son buenos para la salud. La marca incluso contraatacó durante dos años de disputas legales con anuncios que cuestionaban las acusaciones de la FTC. Sin embargo, la FTC no acepta la investigación que hay detrás de las aseveraciones de POM; recientemente emitió un dictamen final que ordena a la marca abstenerse de hacer afirmaciones de que sus productos pueden mejorar la salud de los consumidores, a menos que estén respaldadas por una investigación más rigurosa. "Cuando una compañía hace referencia en su publicidad a investigación científica, esta última debe respaldar directamente las afirmaciones", sostiene la agencia. "Al contrario de lo que afirma la publicidad de POM Wonderful, la información científica disponible no demuestra que el jugo POM… efectivamente sirva para tratar o prevenir esas enfermedades". Actualmente, POM Wonderful está apelando el dictamen de la FTC.

Al reconocer que es posible abusar de las encuestas, diversas asociaciones —incluyendo a la American Marketing Association, la Marketing Research Association y el Council of American Survey Research Organizations (CASRO)— han elaborado códigos de ética en investigación y normas de conducta. Por ejemplo, el código de normas y ética para la investigación por encuesta de CASRO describe las responsabilidades de los investigadores hacia los participantes en el sentido de respetar la confidencialidad, la privacidad y evitar el acoso. Además, describe responsabilidades importantes en cuanto al informe de los resultados para los clientes y el público.

Sin embargo, a final de cuentas, las acciones poco éticas o inadecuadas no se eliminan aplicando reglamentos. Cada empresa debe aceptar la responsabilidad de regular su conducta y de informar acerca de su propia investigación de mercados para proteger los intereses tanto de los consumidores como los propios.

4 Revisión de conceptos

REPASO DE OBJETIVOS y TÉRMINOS CLAVE

Repaso de objetivos

Con el fin de crear valor para los clientes y establecer relaciones significativas con ellos, los especialistas en marketing primero deben obtener conocimientos actualizados y detallados sobre las necesidades y los deseos de los consumidores. Estos conocimientos provienen de una buena información de marketing. Como resultado del reciente auge de los datos masivos y la tecnología de marketing, las compañías ahora pueden obtener grandes cantidades de información, en ocasiones demasiada. El desafío consiste en transformar el enorme volumen de información en conocimientos prácticos acerca del cliente y del mercado.

OBJETIVO 1 Explicar la importancia que tiene la información para obtener conocimientos acerca del mercado y de los clientes

(pp. 104-106)

El proceso de marketing inicia con un pleno entendimiento del mercado y de las necesidades y los deseos de los consumidores. Así, la empresa necesita convertir información sólida sobre el cliente en *conocimiento del consumidor* que le permita producir valor superior para el cliente. La compañía también requiere información acerca de los competidores, distribuidores y otros participantes y fuerzas del mercado. Cada vez más los especialistas en marketing están considerando la información no sólo como datos para tomar mejores decisiones, sino también como un importante elemento estratégico y como herramienta de marketing.

OBJETIVO 2 Definir el sistema de información de marketing y analizar sus elementos

(pp. 106-109)

El *sistema de información de marketing* (*MIS*) consiste en las personas y los procedimientos enfocados en evaluar las necesidades de información, obtener la información necesaria y ayudar a quienes toman las decisiones a utilizar dicha información para generar y validar conocimientos prácticos sobre el cliente y el mercado. Un sistema de información bien diseñado comienza y termina con los usuarios.

El sistema de información de marketing primero *evalúa las necesidades de información.* Este sistema sirve principalmente al director de marketing y a otros gerentes de la compañía, aunque también brinda información a socios externos. Luego, el MIS *desarrolla información a* partir de bases de datos internas, actividades de inteligencia de marketing y de investigación de mercados. Las *bases de datos internas* ofrecen información acerca de las operaciones y los departamentos de la propia empresa. Tales datos podrían obtenerse con rapidez y a bajo costo, aunque con frecuencia es necesario adaptarlos para tomar las decisiones de marketing. Las actividades de *inteligencia de marketing* proporcionan información diaria acerca de sucesos del entorno de marketing externo e incluyen escuchar y responder al vasto y complejo entorno digital. La *investigación de mercados* consiste en reunir información acerca de un problema de marketing específico que enfrente la compañía. Por último, el MIS ayuda a los usuarios a analizar y utilizar la información para obtener conocimientos acerca del cliente, tomar decisiones de marketing y administrar las relaciones con el cliente.

OBJETIVO 3 Describir los pasos del proceso de investigación de mercados *(pp. 109-122)*

El primer paso del proceso de investigación de mercados implica *definir el problema y establecer los objetivos de la investigación*, los cuales podrían ser exploratorios, descriptivos o causales. El segundo paso consiste en *desarrollar un plan de investigación* para recabar datos a partir de fuentes primarias y secundarias. El tercer paso requiere la *aplicación del plan de investigación de mercados* mediante la recopilación, el procesamiento y análisis de la información. El cuarto paso es *interpretar e informar los hallazgos.* El análisis de información adicional ayuda a los directores de marketing a aplicar la información y les brinda procedimientos y modelos estadísticos avanzados a partir de los cuales puedan desarrollar conocimientos más rigurosos.

Las fuentes de datos secundarias *internas* y *externas* con frecuencia brindan información con mayor rapidez y a un menor costo que las fuentes primarias, y en ocasiones ofrecen información que una compañía no es capaz de recabar por sí misma. Sin embargo, es probable que la información necesaria no exista en fuentes secundarias. Los investigadores también deben evaluar la información secundaria para asegurarse de que sea *relevante*, *precisa*, *actual* e *imparcial.*

También se deben evaluar estos aspectos de la investigación primaria. Cada método para recabar datos primarios (*observacional*, *por encuesta* y *experimental*) tiene ventajas y desventajas. De manera similar, cada uno de los diversos medios de contacto (por correo, por teléfono, entrevista personal y en línea) también implica ventajas y desventajas.

OBJETIVO 4 Explicar la manera en que las compañías analizan y usan la información de marketing *(pp. 122-126)*

La información reunida en bases de datos internas y mediante la inteligencia de marketing y la investigación de mercados suele requerir más análisis. Para analizar datos de clientes individuales, muchas empresas han adquirido o desarrollado programas de cómputo especiales y técnicas de análisis que en conjunto se denominan *administración de las relaciones con el cliente (CRM)* e integran, analizan y aplican las grandes cantidades de datos de clientes individuales contenidas en sus bases de datos.

La información de marketing tiene valor sólo cuando se utiliza para tomar mejores decisiones de marketing. Así, el sistema de información de marketing debe poner la información a disposición de los directores y otros individuos que toman decisiones de marketing o tratan con los clientes. En algunos casos, esto significa la entrega de informes y actualizaciones de manera rutinaria; en otros, implica tener información no rutinaria disponible para enfrentar situaciones especiales y decisiones urgentes. Muchas empresas utilizan sistemas propios de intranet y extranet para facilitar este proceso. Gracias a la tecnología moderna, los directores de marketing actuales tienen acceso directo a la información de marketing en cualquier momento y casi desde cualquier lugar.

OBJETIVO 5 Analizar las situaciones especiales que enfrentan algunos investigadores de mercados, incluyendo las políticas públicas y cuestiones éticas *(pp. 126-130)*

Algunos especialistas en marketing enfrentan situaciones especiales en la investigación de mercados, como en el caso de quienes realizan investigación para sus pequeños negocios, en instituciones sin fines de lucro o en contextos internacionales. Los pequeños negocios y las organizaciones no lucrativas con presupuestos limitados pueden realizar una investigación de mercados eficaz. Los investigadores internacionales de mercados siguen el mismo método que los investigadores nacionales, pero a menudo enfrentan dificultades más numerosas y diversas. Todas las organizaciones deben responder de manera responsable ante las principales políticas públicas y los aspectos éticos que rodean la investigación de mercados, incluyendo problemas de violación a la privacidad del consumidor y mal uso de los hallazgos de la investigación.

Términos clave

OBJETIVO 1

Datos masivos (p. 105)
Conocimiento del consumidor (p. 105)
Sistema de información de marketing (MIS) (p. 106)

OBJETIVO 2

Bases de datos internas (p. 107)
Inteligencia competitiva de marketing (p. 107)

OBJETIVO 3

Investigación de mercados (p. 109)
Investigación exploratoria (p. 110)
Investigación descriptiva (p. 110)
Investigación causal (p. 110)
Datos secundarios (p. 111)
Datos primarios (p. 111)
Investigación observacional (p. 112)
Investigación etnográfica (p. 112)
Investigación por encuesta (p. 113)
Investigación experimental (p. 114)
Entrevista en focus group (p. 115)
Investigación de mercados en línea (p. 116)
Focus group en línea (p. 117)
Selección del público meta con base en el comportamiento (p. 119)
Muestra (p. 120)

OBJETIVO 4

Administración de las relaciones con el cliente (CRM) (p. 122)

ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO

Preguntas para análisis

4-1 ¿Qué son los *datos masivos* y qué oportunidades y desafíos representan para los especialistas en marketing? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

4-2 Explique cómo difiere la inteligencia de marketing de la investigación de mercados. (AACSB: Comunicación).

4-3 ¿Qué es la investigación etnográfica y cómo se realiza en línea? (AACSB: Comunicación).

4-4 ¿De qué manera los especialistas en marketing están usando la administración de las relaciones con el cliente (CRM) para obtener conocimiento del consumidor a partir de la vasta cantidad de datos que recopilan? (AACSB: Comunicación).

4-5 ¿En qué se parecen y en qué difieren las investigaciones que se realizan dentro de un país de las que se realizan en otro? (AACSB: Comunicación).

Ejercicios de pensamiento crítico

4-6 En pequeños grupos, identifiquen un problema que enfrente una organización caritativa o un negocio local y propongan un proyecto de investigación para solucionarlo. Desarrollen una propuesta de investigación que aplique cada paso del proceso de investigación de mercados. Analicen de qué manera ayudarán los resultados al negocio o a la organización. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

4-7 Visite www.bized.co.uk/learn/business/marketing/research/index.html y revise los diversos recursos disponibles. Seleccione una actividad y presente lo que aprendió a partir de esa actividad. (AACSB: Comunicación; uso de tecnología de información (TI); pensamiento reflexivo).

4-8 Investigue la industria de la investigación de mercados y realice una presentación donde describa los diversos tipos de trabajos relacionados con la investigación de mercados y la remuneración asignada para dichos trabajos. (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento reflexivo).

MINICASOS Y APLICACIONES

Marketing en línea, móvil y de social media — Usted es lo que indican sus gustos

Los especialistas en marketing siempre han estado interesados en los rasgos de la personalidad de los compradores y en cómo pueden influir en el comportamiento de éstos; sin embargo, es difícil medir la personalidad. Hasta ahora, Microsoft e investigadores de la University of Cambridge analizaron más de 58 mil "Me gusta" otorgados por los usuarios de Facebook y desarrollaron un algoritmo que los asociara con información demográfica y sus perfiles de personalidad. Los perfiles de personalidad resultantes determinaron, con más de 80 por ciento de exactitud, características de los usuarios como género, origen étnico, religión, orientación sexual, consumo de alcohol y drogas e incluso si los padres se separaron antes de que la persona cumpliera 21 años de edad. Los investigadores predijeron incluso el coeficiente intelectual (CI) y encontraron que a los usuarios con CI más alto les gustaban las papas fritas rizadas y a aquellos con CI más bajo les gustaban las motocicletas Harley-Davidson. Es posible predecir todo eso y más a partir de los "Me gusta" que otorgan en internet. Este estudio proporciona a los especialistas en marketing otra herramienta de investigación que los ayudará a personalizar sus ofertas y comunicaciones con mayor precisión.

4-9 Visite www.youarewhatyoulike.com para saber lo que sus "Me gusta" dicen acerca de usted. Tendrá que iniciar sesión en Facebook para ver los resultados. ¿Qué características se revelan? ¿El perfil lo describe con exactitud? (AACSB: Comunicación; uso de TI).

4-10 Los críticos consideran que las actividades de investigación como éstas infringen los derechos de privacidad del consumidor. ¿Los especialistas en marketing deberían tener acceso a esa información? Analice las ventajas y desventajas de tal investigación tanto para los especialistas en marketing como para los consumidores. (AACSB: Comunicación; razonamiento ético).

Ética de marketing Ética de la investigación

Tal como ilustran los ejemplos de Pepsi, P&G y Lexus presentados en el capítulo, las compañías están utilizando cada vez más los métodos de investigación cualitativa, como la observación, la etnografía y las entrevistas a profundidad para conocer a los clientes. Sin embargo, la investigación cualitativa trae consigo cuestiones éticas. A diferencia de las técnicas de recopilación de datos cuantitativos que se utilizan en las encuestas o por medios mecánicos, la investigación cualitativa pone a los investigadores en proximidad física con los consumidores —incluso en sus casas— de manera que los investigadores puedan observar y escuchar asuntos privados y confidenciales. La mayor parte de la investigación extiende la confidencialidad hasta los sujetos de investigación, de modo que se muestren abiertos para responder las preguntas; sin embargo, ¿qué sucede si el investigador se entera de algo problemático? Por ejemplo, la investigación de mercados está avanzando hacia el conocimiento de comportamientos más delicados del consumidor relacionados con el abuso de productos o con conductas anormales; tal vez los consumidores podrían revelar al investigador alguna conducta dañina o ilegal. En forma alternativa, los experimentos de investigación de mercados, igual que todos los experimentos, necesariamente implican cierto tipo de engaño; piense, por ejemplo, en un investigador que finge hurtar un producto de una tienda para observar las reacciones de los clientes. Tales experimentos pueden realizarse sin el conocimiento de los clientes, incluso podría inducirse a éstos a participar en el engaño. Se les podría decir la verdad posteriormente y tal vez se sentirían incómodos con sus acciones. Éstos son tan sólo unos cuantos de los problemas éticos relacionados con la investigación cualitativa de mercados.

4-11 ¿Qué deberían hacer los investigadores de marketing en situaciones como las descritas? Visite www.iccindiaonline.org/policy_state/esomar.pdf y analice si el código de prácticas de marketing e investigación social ofrece alguna guía en cuanto a enfrentar tales problemas. (AACSB: Comunicación; razonamiento ético).

4-12 Describa un ejemplo en el que la investigación de mercados pudiera causar daño a los participantes. Muchas compañías tienen un proceso de revisión similar al requerido por las investigaciones auspiciadas por el gobierno para garantizar la seguridad de los participantes en la investigación; la mayoría sigue la "Regla común" del gobierno. Escriba un breve informe donde explique esa regla (si la hay en su país) y cómo la aplicaría al ejemplo que propone. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

Aritmética de marketing Tamaño de la muestra

¿Alguna vez se ha sentido desilusionado porque una cadena de televisión canceló uno de sus programas favoritos debido a un "bajo índice de audiencia"? La cadena de televisión no le pidió su opinión, ¿o sí? Tal vez tampoco consultó a sus amigos. Esto se debe a que las estimaciones de los tamaños de audiencia televisiva se basan en investigaciones realizadas por Nielsen Company, la cual utiliza muestras a partir de 22 mil hogares, de un total de más de 115 millones en Estados Unidos, para determinar los índices de audiencia nacionales de los programas de televisión. Esa cantidad no parece suficiente, ¿verdad? Sin embargo, a nivel estadístico, es más que suficiente.

4-13 Visite www.surveysystem.com/sscalc.htm para determinar el tamaño de muestra adecuado para una población de 115 millones de hogares. Suponiendo un intervalo de confianza de cinco, ¿qué tan grande debe ser la muestra de hogares si se desea un nivel de confianza del 95 por ciento? ¿Y qué tan grande debe ser para un nivel de confianza del 99 por ciento? Explique brevemente el significado de *intervalo* y *nivel de confianza*. (AACSB: Comunicación; uso de TI; razonamiento analítico).

4-14 ¿Qué tamaños de muestra se necesitan para estudiar una población de mil millones, de 10 mil y de 100 con un intervalo de confianza de cinco y nivel de confianza del 95 por ciento? Explique qué efecto tiene el tamaño de la población sobre el tamaño de la muestra. (AACSB: Comunicación; uso de TI; razonamiento analítico).

Caso empresarial Oracle recupera el control de los datos masivos

Tal vez usted haya escuchado el término *datos masivos* (*big data*) y se haya preguntado qué significa. Considere lo siguiente. Cada día, la gente y los sistemas de cómputo de todo el mundo generan 11 trillones de bytes de nuevos datos (esto es, 11 mil millones de gigabytes). El año pasado, eso sumó unos cuatro zettabytes de información. Un zettabyte es un billón de gigabytes. Pongamos esa cantidad de información en perspectiva. Si usted fuera a almacenar todos esos datos en antiguos CD-ROM, cada persona en el mundo tendría 773 de éstos al final del año. Si usted colocara uno encima de otro los 5.4 billones de CD resultantes, formarían una columna suficientemente alta como para ir a la Luna y regresar más de ocho veces. Y usted pensó que tenía problemas de almacenamiento. Ésos son datos masivos.

La cantidad de datos que los humanos y nuestras amadas máquinas generamos ha crecido en forma exponencial. Considere que si todas las palabras pronunciadas por cada humano que ha vivido se escribieran y digitalizaran, esto apenas equivaldría a la mitad de los datos que se generan en un día a la tasa actual. De toda la información que se almacena hoy, más del 90 por ciento se generó apenas en los últimos dos años. Y desde luego, el crecimiento explosivo de los datos no va en descenso.

¿De dónde provienen todos esos datos? Todas las búsquedas en Google, las actualizaciones de estado de Facebook, los videos de YouTube, los mensajes de texto y las transacciones comerciales generan datos. Actualmente, hay unos 15 mil millones de dispositivos conectados a internet; hacia

el final de la década, habrá 75 mil millones. Ya no se trata solamente de computadoras portátiles y teléfonos inteligentes. Este extraordinario aumento de la conectividad está alimentado por "el internet de las cosas", es decir, por el desarrollo de máquinas inteligentes que se conectan con otras máquinas inteligentes. Medidores de servicios públicos, máquinas expendedoras, electrodomésticos, automóviles, dispositivos quirúrgicos, equipo industrial pesado e incluso mascotas y zapatos ahora están provistos de tecnología que les permite recabar automáticamente datos de consumo y transmitir esa información a los fabricantes, las compañías que poseen los sistemas que conectan las máquinas, o bien, a cualquier otra compañía que esté dispuesta a pagar por obtener esos datos.

Datos masivos: una bendición y una maldición

Este tsunami de datos que surge de corporaciones de todas formas y tamaños se considera ampliamente como el elemento más importante de las estrategias corporativas en nuestros días. Ginni Rometty, directora general de IBM, recientemente pronosticó que los datos masivos serán la base primordial de la ventaja competitiva en el futuro y los llamó "el siguiente recurso natural". Ella cree que los datos masivos cambiarán la forma de tomar decisiones, de crear valor y de entregarlo. Angela Ahrendts, directora de Burberry, coincide. "Los datos del consumidor serán el mayor diferenciador en los próximos dos o tres años. Quienquiera que abra el abanico de datos y los utilice estratégicamente será el ganador".

Sin embargo, utilizar todos estos datos y darles sentido es más fácil de decir que de lograr. Durante décadas, las compañías han tomado decisiones con base en datos que recabaron a partir de sus propias transacciones y almacenaron en bases de datos relacionales. Cuando una compañía diseña su propia base de datos, la información se organiza y estructura. No obstante, este mar de datos de nuevas fuentes, la mayor parte de las cuales son externas, está mucho menos estructurado y a menudo es incompatible con los propios sistemas de datos de una compañía. Por ejemplo, ¿cómo almacena usted una fotografía, un fragmento de entrevista, un videoclip o una actualización de estado de Facebook de manera que se pueda combinar con otros datos y aprovecharse para obtener conocimientos útiles?

La mayoría de las compañías simplemente están abrumadas por los datos masivos. De hecho, sólo una pequeña fracción de los datos actuales se analiza. Ya de por sí es desafiante ir al ritmo de la cantidad actual de datos como para, además, prepararse para poder manejar los aumentos en los flujos de datos del futuro. Las compañías necesitan la orientación de expertos que puedan realizar la mayor parte del arduo trabajo de recopilar toda esa información y darle sentido. Necesitan ayuda con urgencia para hacer deducciones, a partir de los datos masivos, que les permitan aventajar a la competencia en la toma de decisiones afortunadas con respecto a los consumidores, los vendedores y los socios.

Oracle al rescate

Aquí es donde Oracle entra en escena. Oracle se ha especializado en productos de hardware y software de computadora desde 1977. Actualmente es el tercer fabricante de software más grande del mundo (después de Microsoft e IBM). Oracle ofrece servicios relacionados con administración de bases de datos, planeación de recursos, administración de relaciones con el cliente y sistemas de administración de la cadena de suministro. Toda esa experiencia, más el liderazgo visionario de su fundador y director general, Larry Ellison, ha colocado a Oracle a la vanguardia en materia de recopilación, organización y análisis de datos masivos. Oracle afirma que "ofrece la cartera de productos más amplia y mejor integrada para ayudarle a adquirir y organizar diversas fuentes de datos y analizarlas, junto con sus datos existentes, para obtener nuevos conocimientos y sacar ventaja de relaciones ocultas".

La cartera de Oracle incluye software, plataformas (la arquitectura que conecta el software y el hardware) y productos de hardware. De acuerdo con Bob Evans, director de comunicación de la compañía, "Oracle es la única empresa de tecnología en el planeta que cuenta con una línea completa en [cada uno de estos] niveles". Su cartera de productos es inmensa e incluye productos que permiten a las bases de datos realizar las funciones de recopilar, conectar, integrar y analizar. Sus sistemas de hardware incluyen servidores y herramientas de datos masivos diseñadas para optimizar todos los productos de software de Oracle, pero también productos de fuentes externas.

Con sus sistemas completamente integrados, Oracle ofrece beneficios únicos para las empresas, los cuales otras compañías de datos masivos no pueden proporcionar. En las industrias del petróleo, el gas y la minería, se utilizan nuevos dispositivos de conexión entre máquinas para rastrear exactamente lo que sucede, al tiempo que se reducen las pérdidas y se maximizan las utilidades en las labores de extracción. En la industria del transporte, dispositivos instalados en los vehículos pueden monitorear el abordaje a lo largo de la jornada, llevando registro de factores como temperatura, humedad e incluso si el vehículo se abrió o no. Y en la industria de los dispositivos móviles, los servicios de billeteras virtuales que permiten a los usuarios pagar transacciones con sus teléfonos se están expandiendo rápidamente para agregar capacidades a teléfonos inteligentes y tradicionales. Oracle está trabajando en cada una de esas situaciones, aplicando su experiencia para permitir a los clientes que reúnan y transmitan datos de dispositivos hacia sistemas capaces de analizar los datos de maneras que ofrezcan mejores resultados y maximicen las utilidades de los clientes.

Como un indicador del liderazgo y la innovación de Oracle en el sector, muchos de los productos que está lanzando para manejar datos masivos se diseñaron mucho antes de que términos como *computación en la nube* o incluso *datos masivos* se volvieran de uso común. Por ejemplo, el diseño de las aplicaciones Fusion de Oracle —suites de software diseñadas para administrar datos a través de áreas corporativas, las cuales van desde la cadena de suministro hasta recursos humanos y la administración de las relaciones con el cliente— comenzó en 2004. Y Oracle empezó a desarrollar su más reciente producto de bases de datos en 2007. Ambas líneas de productos se optimizaron para funcionar en la nube y pueden utilizarse *in situ* o en internet.

Como otro ejemplo de desarrollo visionario, las aplicaciones empresariales basadas en software han incorporado capacidades de social media. De acuerdo con Abhay Parasnis, vicepresidente de Oracle Cloud, "las capacidades de administración de relaciones sociales de Oracle llevan la esfera social a todos los ámbitos y pueden iluminar nuestras aplicaciones fundamentales con capacidades sociales". Ninguna otra compañía ha intentado siquiera hacer esto, lo cual coloca a Oracle a la vanguardia de la industria en cuanto a entregar beneficios de social media al cliente.

Lucha por una rebanada del pastel

Los recientes avances en el área de datos masivos han iniciado un frenesí de actividad competitiva. Grandes competidores como Microsoft, IBM y Dell están luchando por obtener una rebanada del pastel de los datos masivos, y una avalancha de nuevas empresas como Hadapt, Precog y Platfora están

entrando a la contienda. Oracle alimentó el fuego con el reciente lanzamiento de su serie Sparc T5 de servidores. Larry Ellison sintetiza las ventajas de la línea Sparc de esta forma: "Usted puede ir más rápido, pero sólo si está dispuesto a pagar 80 por ciento menos de lo que cobra IBM".

Frente a la nueva línea de productos más rápidos y más baratos de Oracle, Colin Parris, gerente general de Power Systems de IBM, se apresuró a subestimar las ventajas de las máquinas más rápidas. Sugirió que la carrera por lograr procesadores más rápidos es cosa del pasado. En vez de ello, ahora las compañías están mucho más preocupadas por la confiabilidad, la seguridad y la eficacia en términos de costos. Sin embargo, considerando la rapidez con la que el mundo de los datos masivos se está moviendo, la ventaja de rapidez tiene aplicaciones al mundo real para ejecutivos que desean acelerar las operaciones internas, tomar mejores decisiones y atraer a los clientes más estrechamente. El hecho de que procesos que antes tardaban semanas en completarse ahora se realicen en unos cuantos días constituye una ventaja competitiva de muchas maneras.

A pesar de tener una aparentemente considerable ventaja en la carrera por dominar los datos masivos, el gigante Oracle enfrenta desafíos. En primer término, muchas compañías grandes y pequeñas se están dando cuenta de que pueden cubrir sus necesidades relacionadas con datos masivos de manera más eficiente utilizando hardware de bajo costo y software de código abierto. Por ejemplo, hace años, cuando Google enfrentó el problema de indexación en internet para su motor de búsqueda, construyó un enorme sistema de base de datos constituido por hardware de bajo costo y software desarrollado internamente que realizó el trabajo. Y Google no es el único.

Además, en los últimos ocho trimestres, Oracle no alcanzó sus metas financieras en tres ocasiones. Eso es difícil de asimilar para Wall Street. Si bien los datos masivos representan sólo una porción del negocio total de Oracle, muchos analistas observan que muchas de las grandes innovaciones están teniendo lugar en compañías de menores dimensiones y más ágiles. Es común que muchos empleados talentosos abandonen las filas de los grandes desarrolladores, dejando a compañías como Oracle con altas tasas de rotación y menos mentes innovadoras.

De esta forma, aunque Oracle cuente con la experiencia y los productos adecuados para enfrentar las necesidades relacionadas con datos masivos, tendrá que batallar para lograrlo. Sin embargo, aun cuando las hábiles empresas recién constituidas le estén pisando los talones a Oracle, mientras las grandes luchan por mejorar sus posiciones en el sector de los datos masivos, no hay duda de que ninguna otra compañía, por sí sola, está mejor preparada para ayudar a las organizaciones a utilizar datos masivos con vistas a optimizar sus oportunidades de marketing.

Preguntas para análisis del caso

4-15 Analice de qué forma Oracle podría ofrecer a sus clientes la capacidad de forjar mejores relaciones con los consumidores.

4-16 Analice las semejanzas y diferencias entre los datos masivos y los conceptos más tradicionales de investigación de mercados que se explican en este capítulo.

4-17 ¿Las compañías pequeñas y recién constituidas verdaderamente representan una competencia importante para Oracle? Expliqué por qué sí o por qué no.

4-18 Desde el punto de vista de los consumidores, ¿cuáles son algunos de los inconvenientes de los avances relacionados con los datos masivos?

4-19 En el futuro, ¿los consumidores estarán más o menos preocupados por esos inconvenientes?

Fuentes: Steve Banker, "President of Oracle Speaks on Big Data at Oracle Supply Chain Conference", *Forbes*, 10 de febrero de 2014, www.forbes.com/sites/stevebanker/2014/02/10/president-of-oracle-speaks-on-big-data-at-oracle-supply-chain-conference/; Jessica Twentyman, "Data Can Be Source of Power", *Financial Times*, 28 de enero de 2014, www.ft.com/intl/cms/s/0/89bad71c-81c5-11e3-87d5-00144feab7de.html#axzz2ttwQLNJr; Bob Evans, "Larry Ellison Doesn't Get the Cloud", *Forbes*, 9 de octubre de 2012, www.forbes.com/sites/oracle/2013/04/02/big-data-performance-speed-cost/; Bob Evans, "You Can Get a Chip Slower than the New Sparc T5, You Just Have to Pay More", *Forbes*, 2 de abril de 2013, www.forbes.com/sites/oracle/2013/04/02/big-data-performance-speed-cost/; Tiernan Ray, "Internet of Things: Mammoth Morgan Stanley Note Tries To Explain It", *Barron's*, 26 de septiembre de 2013, http://blogs.barrons.com/techtraderdaily/2013/09/26/internet-of-things-mammoth-morgan-stanley-note-tries-to-explain-it/; y www.oracle.com/us/technologies/big-data/index.html, consultado en septiembre de 2014.

5 Mercados de consumo y comportamiento de compra de los consumidores

Panorama del capítulo

Ya estudiamos la forma en que los especialistas en marketing obtienen, analizan y emplean la información para conocer profundamente a los clientes y evaluar programas de marketing. En este capítulo continuaremos estudiando el elemento más importante del entorno de marketing: los clientes. El objetivo del marketing es atraer a los clientes e influir en la manera en que piensan y actúan. Para incidir en el *qué*, el *cuándo* y el *cómo* del comportamiento del comprador, los especialistas en marketing deben entender primero los *porqués*. En este capítulo examinaremos las influencias y los procesos de compra del *consumidor final*; y en el siguiente, estudiaremos el comportamiento de compra de los *clientes de negocios*. Se dará cuenta de que entender el comportamiento de compra es una tarea esencial, pero muy difícil.

Para tener una mejor idea de la importancia que implica entender el comportamiento del consumidor, primero analizaremos a GoPro. Tal vez nunca haya oído hablar de GoPro, la pequeña compañía, pero en rápido crecimiento, que se dedica a fabricar pequeñas cámaras de video de alta definición (HD). Pocas marcas pueden igualar el gran entusiasmo y la intensa lealtad que GoPro ha despertado en el corazón y la mente de sus clientes. GoPro sabe que, en el fondo, ofrece mucho más que pequeñas videocámaras durables: brinda a los clientes una forma de compartir momentos llenos de acción y emociones con los amigos.

GoPro: ¡Sé un héroe!

Un creciente número de clientes de GoPro —muchos de los cuales son entusiastas practicantes de deportes extremos— ahora llevan consigo increíbles y pequeñas cámaras GoPro, ya sea adheridas al parachoques frontal de los automóviles de carreras o a los tacones de las botas de paracaidismo, para grabar los momentos extremos de su vida y su estilo de vida. Luego, no pueden esperar a compartir esos momentos de emoción GoPro con sus amigos. De hecho, es muy probable que usted haya visto en YouTube o Facebook, incluso en televisión, muchos videos creados mediante cámaras GoPro.

Quizás usted vio las tomas de un esquiador que logró escapar de una avalancha en los Alpes suizos al saltar desde un risco con la ayuda de un paracaídas (el video fue visto 2.6 millones de veces en YouTube en nueve meses). O tal vez vio el video de una gaviota que arrebata una cámara a un turista y se echa a volar, registrando la vista del ave de un castillo en Cannes, Francia (el video se reprodujo tres millones de veces en siete meses). ¿O qué hay del video de un ciclista de montaña en África que fue acorralado por una gacela (el cual se vio 13 millones de veces en cuatro meses)? Un reciente video promocional que presentaba cinco minutos de *videoclips* grabados por aficionados con el último modelo de GoPro obtuvo más de 16 millones de vistas en sólo tres meses.

Los entusiastas clientes de GoPro se han convertido en predicadores de la marca. En promedio, suben a YouTube tres nuevos videos cada minuto. A la vez, los videos inspiran a nuevos clientes de GoPro para que puedan compartir más videos. Como resultado, GoPro se ha convertido en la compañía fabricante de cámaras más popular del mundo. El año pasado, esta joven empresa vendió 3.8 millones de cámaras, generando ingresos por $986 millones, casi el doble de sus ventas del año anterior. GoPro posee ya el 21.5 por ciento de la participación de mercado de las videocámaras digitales y una participación estimada de 90 por ciento del mercado de las cámaras portátiles; además, espera que las ventas se dupliquen también este año.

¿Qué hace tan exitosa a GoPro? Parte de la fórmula son las propias cámaras: las cámaras GoPro son maravillas de tecnología moderna, considerando especialmente sus precios accesibles, los cuales inician en el rango de $200 a $400. Con tan sólo cinco centímetros de ancho y un peso de 28 gramos, una videocámara HD de GoPro tiene el aspecto de una cajita gris. Sin embargo, la GoPro ultraligera, portátil y montable es muy versátil y tiene una sorprendente capacidad para grabar impresionantes videos HD de alta calidad. Un armazón removible permite que las cámaras GoPro a prueba de agua puedan sumergirse hasta 55 metros de profundidad. Además, son a prueba de caídas desde 900 metros (según afirma un paracaidista).

El desmedido éxito de GoPro se deriva de una profunda comprensión de lo que entusiasma a sus clientes. Más que vender diminutas videocámaras portátiles de HD, GoPro ayuda a la gente a captar, compartir y celebrar con otros las experiencias más significativas en su vida.

Sin embargo, GoPro sabe que el comportamiento del consumidor está orientado no sólo por productos de alta calidad con características innovadoras.

La esencia de la marca reside en lo que las cámaras permiten *hacer* a los clientes. Los usuarios de GoPro no solamente quieren tomar videos. Más que eso, desean contar historias y compartir emociones vinculadas con la adrenalina en los momentos culminantes de su estilo de vida. "Permitirle compartir su vida por medio de fotos y videos increíbles es nuestra labor", afirma GoPro. "Ayudamos a la gente a captar y a compartir con los demás las experiencias más significativas de su vida —y a celebrarlas juntos".

Cuando las personas ven un video impresionante —como el que captó el neozelandés Jed Mildon al realizar el primer salto triple hacia atrás en bicicleta BMX grabado con una cámara instalada en su casco—, sienten lo que experimentó el sujeto que lo grabó. Sienten la pasión y la adrenalina. Y cuando eso sucede, GoPro crea una conexión emocional entre la persona que cuenta la historia y la audiencia.

Las cámaras GoPro, pequeñas y asombrosas, permiten incluso a las personas con menos experiencia en grabar videos obtener imágenes increíbles, dándoles la oportunidad de celebrar los momentos llenos de acción de su vida y sus emociones con otras personas.

GoPro

Fabricar cámaras de buena calidad es sólo el comienzo del éxito de GoPro. Su fundador, Nick Woodman —quien es un aficionado a los deportes extremos— habla de ayudar a los clientes en cuatro pasos esenciales al contar historias y compartir emociones: captar, crear, transmitir y reconocer. *Captar* es lo que hacen las cámaras: tomar fotografías y videos. *Crear* se refiere al proceso de edición y producción que convierte las imágenes originales en videos atractivos. *Transmitir* implica distribuir el contenido de video a una audiencia. El *reconocimiento* es la recompensa que obtiene el creador del contenido y puede adoptar la forma de número de vistas en YouTube o de "likes" y "Compartir" en Facebook. Muy probablemente, se traduce en las exclamaciones de admiración que suscitan los videos por parte de amigos y familiares. El eslogan de la compañía sintetiza muy bien las motivaciones más profundas del consumidor: GoPro: Be a HERO (Sé un héroe).

Hasta ahora, GoPro se ha enfocado primordialmente en el paso de captar la experiencia completa del cliente que cuenta la historia. GoPro se presenta como "la cámara más versátil del mundo. Úsela. Móntela. Ámela". Las cámaras GoPro incluyen innumerables dispositivos, monturas, arneses, correas y otros accesorios que permiten portarlas y montarlas en cualquier lado. Los usuarios pueden sujetar con una correa las pequeñas cámaras alrededor de una de sus muñecas o montarlas en sus cascos. Pueden colocarlas en el extremo de un esquí para nieve o en la parte inferior de una patineta o de un helicóptero de radiocontrol. La pequeña cámara GoPro permite, incluso a la gente con menos experiencia en grabar videos, obtener imágenes increíbles.

Sin embargo, Woodman sabe que para seguir creciendo, GoPro debe ampliar su oferta con la finalidad de cubrir el rango completo de necesidades y motivaciones de los clientes, es decir, no sólo captar imágenes, sino también ayudar a crear, transmitir y obtener reconocimiento. Por ejemplo, en cuanto a la creación, la compañía ofrece de manera gratuita el software GoPro Studio, el cual facilita a los usuarios la labor de crear videos de calidad profesional con las imágenes que graban. En cuanto a la transmisión, con la aplicación GoPro los usuarios pueden ver y reproducir fotografías y videos, luego compartir sus favoritos con amigos a través de correo electrónico, mensajes de texto, Instagram, Facebook y otros social media. GoPro se asoció con YouTube para crear una red que ofrece conexión Wi-Fi y permite a sus clientes subir videos directamente desde sus cámaras o mediante una aplicación móvil. El canal de GoPro en YouTube recientemente rebasó los 200 millones de vistas. En cuanto al reconocimiento, GoPro ahora transmite en su sitio web comerciales de televisión creados a partir de los mejores videos enviados por sus clientes. El futuro de GoPro reside en hacer posible e integrar la experiencia completa del usuario, desde que graba las imágenes en video hasta que comparte historias y emociones de la vida con otras personas.

El profundo conocimiento de GoPro de lo que hace vibrar a sus clientes está rindiendo frutos. Sus entusiastas clientes están entre los más leales y comprometidos con una marca. Por ejemplo, su base de seguidores en Facebook rebasa los 6.6 millones y va en aumento. Para ponerlo en perspectiva, la empresa Canon de Estados Unidos, mucho más grande, tiene solamente 1.2 millones de seguidores en Facebook; Panasonic tiene 253 mil. Además de subir casi medio millón de videos al año, los seguidores de GoPro interactúan en un amplio rango de social media. "Creo que tenemos la audiencia en línea más socialmente comprometida de todas las marcas de consumo en el mundo", comenta Woodman.

Todo ese compromiso y entusiasmo del cliente ha logrado que GoPro sea el fabricante de cámaras de mayor crecimiento en el mundo. Actualmente, las cámaras GoPro están disponibles en más de 100 países y más de 35 mil tiendas, las cuales van desde pequeños establecimientos de productos deportivos hasta REI, Best Buy y Amazon.com. Las extraordinarias cámaras GoPro se difunden entre amateurs, pero también se han convertido en equipo estándar para muchos productores profesionales, como Discovery Channel, los equipos de televisión que graban labores de rescate, vida silvestre y tormentas para los noticiarios, además de los equipos de producción de *reality shows* como *Deadliest Catch*, que graban tomas submarinas de trampas para cangrejos o de barcos en mares embravecidos. Cuando el doble de acción Felix Baumgartner realizó su impresionante salto en el espacio desde una altura de 39 mil metros, portaba cinco equipos GoPro. El uso de cámaras GoPro por profesionales otorga credibilidad que alimenta la demanda por parte de los consumidores.

Descripción de objetivos

OBJETIVO 1

Definir el mercado de consumo y construir un modelo sencillo del comportamiento de compra del consumidor.

Modelo del comportamiento del consumidor (pp. 138-139)

OBJETIVO 2

Mencionar los cuatro factores principales que influyen en el comportamiento de compra del consumidor.

Características que afectan el comportamiento del consumidor (pp. 139-153)

OBJETIVO 3

Mencionar y definir los principales tipos de comportamiento en las decisiones de compra, así como las etapas del proceso de toma de decisiones del consumidor.

Tipos de comportamiento en la decisión de compra (pp. 154-155)

Proceso de decisión del comprador (pp. 155-158)

OBJETIVO 4

Describir los procesos de adopción y difusión de nuevos productos.

Proceso de decisión de compra de nuevos productos (pp. 158-160)

Moraleja de esta historia: el éxito inicia con una comprensión de las necesidades y motivaciones del cliente. GoPro sabe que no sólo se dedica a fabricar cámaras. Más que eso, permite a los clientes compartir momentos importantes y emociones. Woodman declaró: "Recientemente, dedicamos mucho tiempo a pensar en qué es lo que realmente hacemos. Se podría decir que nuestras cámaras son los dispositivos de consumo de nuestro tiempo más socialmente conectados a una red, así que está claro que no sólo fabricamos hardware". La compañía lo sintetiza de esta forma: "Suéñelo. Realícelo. Regístrelo con su GoPro. Capte y comparta su mundo".[1]

Comportamiento de compra del consumidor
Conducta de compra de los consumidores finales: individuos y familias que compran bienes y servicios para su consumo personal.

Mercado de consumo
Todas las personas y familias que compran o adquieren bienes y servicios para su consumo personal.

El ejemplo de GoPro indica que muchos factores afectan el comportamiento de compra del consumidor. El comportamiento de compra nunca resulta sencillo, pero comprenderlo es la principal tarea de la dirección de marketing. El **comportamiento de compra del consumidor** se refiere a la conducta de compra de los consumidores finales, es decir, de los individuos y las familias que adquieren bienes y servicios para consumo personal. Todos estos consumidores finales se combinan para formar el **mercado de consumo.** Por ejemplo, el mercado de consumo estadounidense consiste en más de 318 millones de personas que gastan más de $16 billones en bienes y servicios cada año, esto lo convierte en uno de los mercados de consumo más atractivos del mundo.[2]

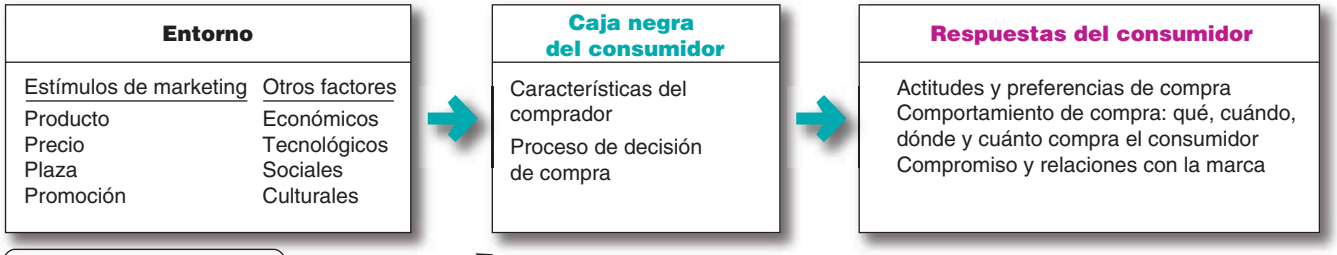
A nivel mundial, los consumidores varían significativamente de acuerdo con la edad, los ingresos, el nivel educativo y los gustos. Además, compran una increíble variedad de bienes y servicios. La manera en que estos consumidores diversos se conectan entre sí y con otros elementos del mundo que los rodea influye en las elecciones que realizan entre los distintos productos, servicios y las distintas empresas. Aquí examinaremos la importante serie de factores que afectan el comportamiento del consumidor.

Comentario del autor | A pesar de la sencillez del modelo que aparece en la figura 5.1, resulta muy difícil entender los *porqués* del comportamiento de compra. Según un experto, "la mente es una intrincada y turbulenta masa de neuronas que saltan por todas partes...".

Modelo del comportamiento del consumidor

Los consumidores toman muchas decisiones de compra todos los días, y estas decisiones son el punto focal de las actividades de los especialistas en marketing. La mayoría de las empresas grandes investigan con gran detalle las decisiones de compra de los consumidores con la finalidad de responder preguntas acerca de qué, dónde, cuándo, cómo y cuánto compran, además de por qué lo hacen. Los especialistas en marketing pueden estudiar las compras reales de los consumidores para averiguar qué compran, dónde y en qué cantidad. Sin embargo, conocer los *porqués* del comportamiento de compra no es sencillo —con frecuencia las respuestas están muy ocultas dentro de la mente del consumidor—. A menudo los propios consumidores no saben exactamente qué variables influyen en sus compras.

FIGURA | 5.1
Modelo del comportamiento del consumidor.



Podemos medir el qué, el dónde y el cuándo del comportamiento de compra del consumidor. Sin embargo, es muy difícil "ver" dentro de la cabeza de éste y descubrir los porqués de su comportamiento (por eso se le llama la caja negra). Los especialistas en marketing dedican mucho tiempo y dinero a tratar de descubrir lo que agrada a los clientes.

La pregunta central de los especialistas en marketing es: ¿cómo responden los consumidores ante las diversas actividades de marketing que podría realizar la compañía? El punto de inicio es el modelo de estímulo-respuesta del comportamiento del consumidor que se muestra en la **figura 5.1**, la cual expone que el marketing y otros estímulos entran en la "caja negra" del consumidor y producen ciertas respuestas. Los especialistas en marketing deben averiguar qué hay en dicha caja negra.

Los estímulos de marketing consisten en cuatro *P*: producto, precio, plaza y promoción. Otros estímulos son las fuerzas y los sucesos importantes que tienen lugar en el entorno del comprador: económicos, tecnológicos, sociales y culturales. Toda esa información entra a la caja negra del consumidor, donde se convierte en un conjunto de respuestas —sus actitudes y preferencias, el compromiso y las relaciones que sostiene con una marca y lo que compra, cuándo, dónde y en qué cantidad.

Los especialistas en marketing desean comprender la forma en que los estímulos se convierten en respuestas dentro de la caja negra del consumidor, la cual incluye dos partes. En primer lugar, las características del comprador afectan la manera en que percibe los estímulos y reacciona ante ellos. En segundo lugar, el proceso mismo de decisión influye en su comportamiento. Primero estudiaremos las características del comprador conforme afectan el comportamiento de compra y luego hablaremos del proceso de decisión.

Comentario del autor | Factores muy diversos afectan nuestro comportamiento de compra: desde influencias culturales y sociales generales, hasta las motivaciones, creencias y actitudes que residen profundamente en nuestro ser. Por ejemplo, ¿por qué *compró* usted *ese* teléfono celular en específico?

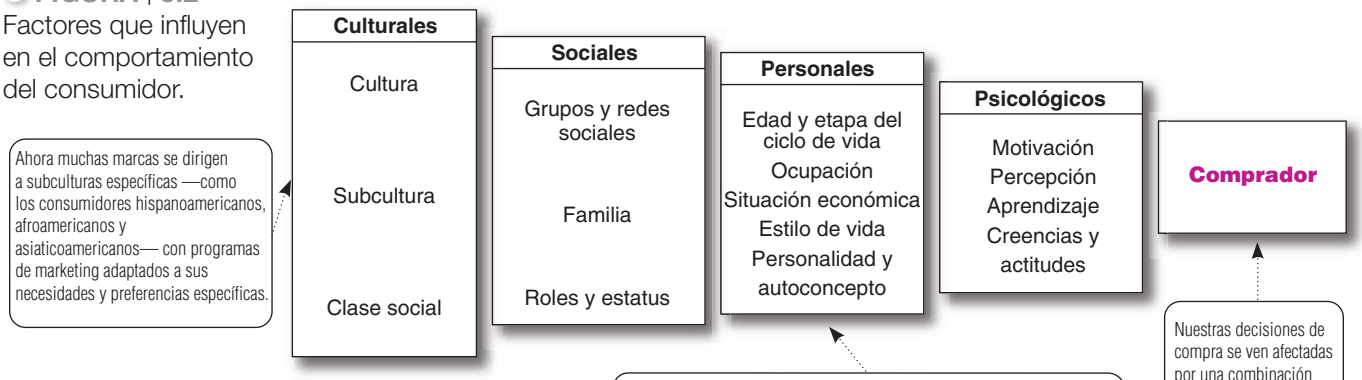
Características que afectan el comportamiento del consumidor

Las compras del consumidor reciben una gran influencia de las características culturales, sociales, personales y psicológicas, como se muestra en la **figura 5.2**. En su mayoría, los especialistas en marketing no pueden controlar esa clase de factores, pero deben tomarlos en cuenta.

Factores culturales

Los factores culturales ejercen una gran y profunda influencia sobre el comportamiento del consumidor. El especialista en marketing debe entender el papel que desempeñan la *cultura*, la *subcultura* y la *clase social* del comprador.

FIGURA | 5.2
Factores que influyen en el comportamiento del consumidor.



Ahora muchas marcas se dirigen a subculturas específicas —como los consumidores hispanoamericanos, afroamericanos y asiaticoamericanos— con programas de marketing adaptados a sus necesidades y preferencias específicas.

Las decisiones de compra de las personas se reflejan en su estilo de vida (es decir, su patrón general de actuación e interacción con el mundo) y contribuyen a formarlo. Por ejemplo, KitchenAid vende mucho más que utensilios para la cocina; vende a los entusiastas de la cocina todo un estilo de vida que se refleja en la actividad culinaria y el entretenimiento.

Nuestras decisiones de compra se ven afectadas por una combinación increíblemente compleja de factores externos e internos.

Cultura

Cultura
Conjunto de valores, percepciones, deseos y comportamientos básicos que un miembro de la sociedad aprende de su familia y otras instituciones significativas.

La **cultura** es el origen básico de los deseos y del comportamiento de una persona. El comportamiento humano, en gran parte, se aprende. Al crecer en una sociedad, el niño aprende valores básicos, percepciones, deseos y conductas a partir de su familia y de otras instituciones importantes. En Estados Unidos, un niño por lo general aprende o está expuesto a los siguientes valores: logro y éxito, libertad, individualismo, trabajo arduo, tendencia a las actividades y la participación, eficiencia y sentido práctico, comodidad material, jovialidad y buen estado físico y de salud. Cada grupo o sociedad tiene una cultura y, por lo general, las influencias culturales sobre el comportamiento de compra varían significativamente de un país a otro.

Los especialistas en marketing siempre intentan localizar *cambios culturales* para descubrir nuevos productos que pudieran ser deseables. Por ejemplo, el cambio cultural hacia un interés mayor por la salud y el buen estado físico ha creado una enorme industria para los servicios de salud y de acondicionamiento físico, equipo y ropa para hacer ejercicio, alimentos orgánicos y una variedad de dietas.

Subcultura

Subcultura
Grupo de personas que comparten un sistema de valores basado en experiencias y situaciones comunes a su vida.

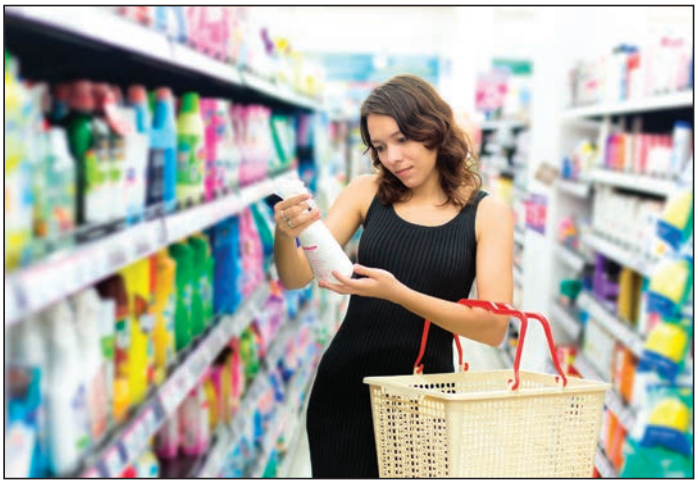
Cada cultura incluye **subculturas** más pequeñas, o grupos de personas con sistemas de valores compartidos basados en experiencias y situaciones comunes a su vida. Las subculturas incluyen nacionalidades, religiones, grupos raciales y regiones geográficas. Muchas subculturas conforman importantes segmentos de mercado y los especialistas en marketing a menudo diseñan productos y programas de marketing adecuados a sus necesidades. Ejemplos de grupos importantes de subculturas son los consumidores hispanoamericanos, afroamericanos y asiaticoamericanos.

Consumidores hispanoamericanos. Los hispanos representan un gran mercado en rápido crecimiento. Los más de 55 millones de consumidores hispanoamericanos tendrán un poder de compra anual de más de $1.5 billones en 2015, una cifra que representa el 11 por ciento del poder total de compra de Estados Unidos. La población hispana rebasará los 128 millones en 2060, esto representará casi un tercio de la población total de ese país.[3]

Aun cuando los consumidores hispanos comparten muchas características y comportamientos con el público en general, tienen algunos rasgos distintivos. Suelen estar muy orientados hacia la familia y a hacer de las compras un asunto familiar; además, la opinión de los niños sobre las marcas que se adquieren es muy importante. Los consumidores hispanos, en especial la primera generación de inmigrantes, son muy leales a las marcas y favorecen a las empresas que muestran un interés especial en ellos. Sin embargo, los hispanos más jóvenes han mostrado mayor sensibilidad al precio en los últimos años y tendencia a cambiar de marcas. Los hispanos son más activos en las redes sociales y los sitios móviles que otros segmentos de mercado, lo que hace de los recursos digitales un medio ideal para llegar a ellos.[4]

Incluso dentro del mercado hispano existen muchos subsegmentos distintos basados en la nacionalidad, la edad, el ingreso y otros factores. Por ejemplo, el producto o mensaje de una compañía podría ser más relevante para una nacionalidad que para otra, digamos, para los mexicanos, costarricenses, argentinos o cubanos. Las compañías también deben variar su publicidad entre los diferentes segmentos económicos hispanos.

Compañías como McDonald's, Walmart, Nestlé, State Farm, Chrysler, Verizon, Google y muchas otras han realizado actividades especiales para dirigirse a este segmento de consumidores en rápido crecimiento. Por ejemplo, Walmart y Target gastan cuantiosas sumas para cultivar el mercado hispano. Ambas utilizan el español en sus anuncios y social media, colocan letreros en inglés y español en las tiendas y destinan buena parte de sus anaqueles a productos que satisfacen las preferencias especiales de los hispanos. Walmart incluso abrió supermercados orientados a los hispanos en Texas y Arizona.[5] Y la campaña "El misterio de la Villa blanca " de Ace, de P&G, promociona las camionetas Ram entre el importante segmento de los hispanos:



© Shutterstock

> Para mejorar la percepción de su marca de detergente, Ace, de P&G, presentó su nueva campaña publicitaria "Villa Blanca", que realizó en Internet —Facebook— a través de spots que semejan capítulos de una telenovela. Se trata de develar el misterio de un brassiere percudido, cuya dueña se desconoce. Su objetivo es demostrar, con esta innovación comercial, que Ace está especialmente diseñado para desprender el percudido sin tallar. "La suegra", quien encontró el brassiere en el cuarto de su hijo, no sabe a quién pertenece. Hay cinco sospechosas. Con esta campaña Ace pretende acercarse más a su público, muy activo en medios digitales y redes sociales, para durante los próximos meses, y tras revelarse ciertas pistas, los

seguidores puedan participar en la develación del misterio. Ace pretendió llegar a su público objetivo con mucha fuerza y humor, invitándolos a divertirse, a participar y a votar por la persona que consideren sospechosa, destaca Pedro Bousono, gerente de mercadotecnia en la categoría de detergentes para P&G México, quien también comenta que la nueva forma de promover Ace busca reforzar el mensaje de la marca entre la gente y la mejor manera es hacerlo con ayuda de una de las actrices más solicitadas de Hollywood, Sofía Vergara.

Consumidores afroamericanos. En Estados Unidos, este segmento está creciendo en poder adquisitivo y sofisticación. Los más de 42 millones de consumidores afroamericanos tienen un poder de compra que rebasa el billón de dólares; y si bien son más conscientes de los precios que otros segmentos, están fuertemente motivados por la calidad y la selección. Las marcas son importantes.[6]

Muchas compañías desarrollan productos, exhortaciones y programas de marketing especiales para los consumidores afroamericanos. Por ejemplo, el año pasado Ford gastó más de $15 millones en publicidad en los medios de comunicación dirigida a este segmento. Como un ejemplo, la compañía lanzó recientemente una campaña multicultural, llamada "Brand New", para promocionar su Ford Escape rediseñada para el pequeño mercado de las camionetas SUV que integran los afroamericanos.[7]

La campaña se concentra en la frase "brand new" (completamente nuevo), que se utiliza con frecuencia en la comunidad afroamericana para describir a la gente que ha realizado algo nuevo o que se ha superado. "Brand New" también sirve como una extensión del eslogan general de la marca Ford "Go Further" dirigido hacia este mismo segmento. La campaña "Brand New", humorística y de estilo documental, presenta una serie de personajes cuya vida familiar cambia radicalmente cuando adquieren una Escape. Por ejemplo, en el primer comercial —transmitido durante el final de "The Game" en BET—, la familia Brown "percibe todo completamente nuevo" cuando su nueva Escape abre sus ojos a experiencias novedosas y emocionantes, como remar en kayak, surfear, practicar el senderismo e incluso explorar cuevas. Otros anuncios presentan personajes adicionales que resultan afectados por la compra de la Ford Escape por parte de la familia Brown, como Stanley, el despachador de la gasolinera que tiene menos trato con la familia a causa de la característica EcoBoost de ahorro de combustible de la Escape; o Vincent, el *valet parking* (aparcacoches), que termina perdiendo porque la familia ya recurre a la característica Park Assist de su vehículo. La campaña "Brand New", creada por UniWorld, la agencia afroamericana de publicidad, emplea toda una lista de medios electrónicos e impresos orientados a esta comunidad, un micrositio de campaña (www.ford.com/benew), más el canal de YouTube y la página de Facebook de Ford Escape y otros social media. Ford también creó campañas especiales dirigidas a afroamericanos para sus modelos Fusion y Focus.

Consumidores asiaticoamericanos. Los asiaticoamericanos constituyen ahora el segmento demográfico que posee mayores recursos económicos en Estados Unidos. Con relativamente un buen nivel educativo y siendo pudiente, suma ya más de 18 millones de personas cuyo poder de compra se espera que se aproxime a $1000 millones en 2017. Los asiaticoamericanos conforman el segundo subsegmento de mayor crecimiento después de los hispanos; e igual que éstos, constituyen un grupo diverso. Los chinoestadounidenses conforman el grupo más numeroso, seguidos por los filipinos, indoasiáticos, vietnamitas, coreanos y japoneses-estadounidenses. Sin embargo, a diferencia de los hispanos, quienes hablan varios dialectos del español, los asiáticos hablan muchas lenguas diferentes. Por ejemplo, los anuncios del censo estadounidense de 2010 se emitieron en lenguas como japonés, cantonés, khmer, coreano, vietnamita, tailandés, camboyano, hmong, *hinglish* (una combinación del idioma hindi y el inglés) y *taglish* (una combinación de inglés y tagalo, la lengua oficial de Filipinas).[8]

Enfoque en los consumidores asiaticoamericanos: Para mejorar su percepción entre los jóvenes asiaticoamericanos, quienes son influyentes clave en los mercados de tecnología, AT&T produjo una atractiva y romántica serie web titulada "Away We Happened", de creación colectiva.
Cortesía de AT&T Intellectual Property. Utilizada con permiso.

Como grupo, los asiaticoamericanos compran con frecuencia y, entre todas las minorías étnicas, son los más conscientes de las marcas. Pueden ser ferozmente leales a una marca. Como resultado, muchas empresas ahora se dirigen al mercado de los asiaticoamericanos. AT&T se dio cuenta de que los jóvenes de ese segmento representan mucho más que un mercado lucrativo para la tecnología, ya que también influyen en otros consumidores. Por eso, creó una innovadora campaña de marketing dirigida a mejorar su percepción entre ese segmento de jóvenes influyentes:[9]

Para mejorar la percepción de AT&T como una marca innovadora y preferida entre la juventud asiaticoamericana, tan influyente en los mercados de tecnología, la compañía produjo una atractiva y romántica serie web titulada "Away We Happened", de creación colectiva. Esta serie de bajo costo presentaba a los famosos jóvenes actores Victor Kim y Jen Fromheadtotoe. Para crear el primer episodio, AT&T se asoció con la productora asiática de YouTube, Wong Fu Productions. Luego, animó a los espectadores a utilizar una aplicación de Facebook para enviar sus ideas acerca de lo que pasaría después en la historia y a votar por las mejores ideas para los futuros episodios. La serie, de seis episodios y ganadora de un premio Effie, se volvió viral, consiguiendo que más de 13 millones de espectadores la vieran durante las seis semanas que duró su presentación, al tiempo que la percepción de la marca AT&T mejoró en 50 por ciento entre los jóvenes consumidores asiaticoamericanos.

Marketing transcultural
Inclusión de temas étnicos y perspectivas transculturales, dentro del marketing principal de una marca, apelando a las similitudes, más que a las diferencias, entre los consumidores a través de segmentos subculturales.

Además de dirigirse a los segmentos de hispanos, afroamericanos y asiaticoamericanos con actividades de marketing especialmente diseñadas, muchos especialistas en marketing ahora realizan **marketing transcultural**, que es la práctica de incluir temas étnicos y perspectivas transculturales dentro del marketing principal de una marca. Un ejemplo es el comercial de Cheerios, dirigido al mercado general, que presenta a una familia interracial.[10] El marketing transcultural apela a las similitudes, más que a las diferencias, entre los consumidores a través de segmentos subculturales.

Muchos especialistas en marketing están encontrando que el conocimiento obtenido a partir de los consumidores pertenecientes a grupos étnicos específicos puede influir en sus mercados más amplios. Por ejemplo, el estilo de vida de los jóvenes actuales recibe una gran influencia de artistas hispanos y afroamericanos. De ello se deduce que los consumidores esperan ver culturas y grupos étnicos diversos representados en la publicidad y los productos que consumen. Tal es el caso de McDonald's, que toma claves de afroamericanos, hispanos y asiáticos para desarrollar sus menús y su publicidad, con la esperanza de alentar al grueso de consumidores a comprar *smoothies*, café moca y snacks tan ávidamente como consumen hip-hop y *rock and roll*. "Los consumidores de grupos étnicos tienden a establecer tendencias", afirma el director de marketing de McDonald's, "así que ayudan a establecer el tono para ingresar en el mercado". De esta forma, McDonald's podría tomar un anuncio dirigido originalmente a los afroamericanos para incluirlo en los medios orientados hacia el mercado general. "La realidad es que la nueva corriente principal es multicultural", concluye un experto en marketing transcultural.[11]

Clase social

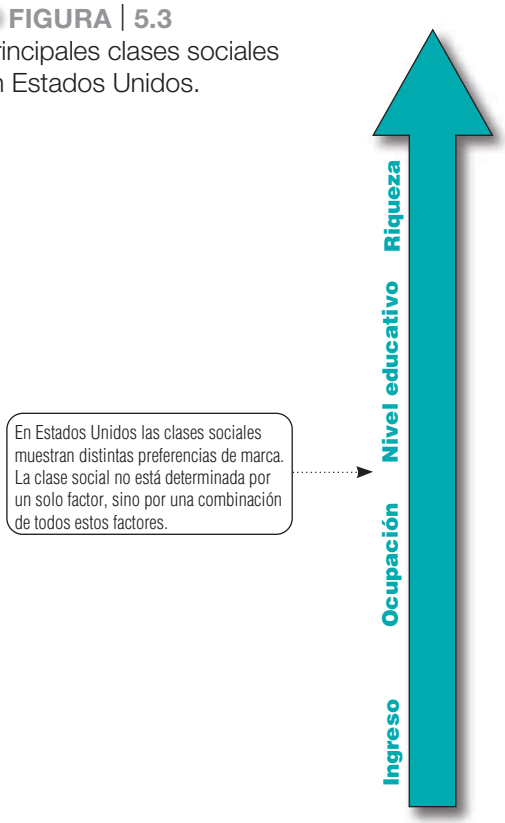
Clases sociales
Divisiones relativamente permanentes y ordenadas de una sociedad, cuyos miembros comparten valores, intereses y conductas similares.

Casi cualquier sociedad tiene alguna forma de estructura de clases sociales. Las **clases sociales** son divisiones relativamente permanentes y ordenadas de una sociedad, cuyos miembros comparten valores, intereses y conductas similares. Los científicos sociales han identificado siete clases sociales existentes en Estados Unidos, las cuales se describen en la **figura 5.3**.

La clase social no está determinada por un solo factor, como el ingreso, sino que se considera como una combinación de ocupación, ingreso, nivel educativo, riqueza y otras variables. En algunos sistemas sociales, se instruye a los miembros de clases sociales específicas para desempeñar ciertos roles, sin que puedan cambiar su posición social. Sin embargo, en Estados Unidos las líneas entre clases sociales no son fijas ni rígidas: la gente puede ascender de clase social o pasar a una más baja.

Los especialistas en marketing se interesan en las clases sociales porque la gente situada dentro de una clase social específica tiende a exhibir un comportamiento de compra similar. Las clases sociales muestran preferencias diferentes hacia productos y marcas en áreas como las de ropa, muebles para el hogar, viajes y actividades recreativas, servicios financieros y automóviles.

FIGURA | 5.3
Principales clases sociales en Estados Unidos.



Clase alta
Clase alta-alta (1 por ciento): Élite social que vive de una fortuna heredada. Sus integrantes suelen otorgar grandes sumas de dinero a acciones de caridad, poseen más de una residencia y envían a sus hijos a las mejores escuelas.

Clase alta-baja (2 por ciento): Estadounidenses que han obtenido un elevado ingreso o riqueza por medio de sus habilidades excepcionales. Suelen ser activos en asuntos sociales y cívicos, compran residencias y automóviles costosos y no escatiman en los gastos de educación.

Clase media
Clase media-alta (12 por ciento): Profesionistas, personas de negocios independientes y gerentes corporativos que no poseen estatus familiar ni una riqueza inusual. Creen en la educación, disfrutan unirse a grupos, tienen una elevada conciencia cívica y desean "lo mejor de la vida".

Clase media (32 por ciento): Empleados administrativos de salario promedio que viven en "la mejor zona de la ciudad". Compran productos de consumo popular para mantenerse a tono con las tendencias. Para ellos, vivir mejor significa tener un lindo hogar en un bonito vecindario con buenas escuelas.

Clase trabajadora
Clase trabajadora (38 por ciento): Está integrada por quienes llevan un "estilo de vida de la clase trabajadora", sin importar su ingreso, nivel educativo o empleo. Dependen de manera importante de los parientes, quienes les brindan apoyo económico y emocional, los aconsejan en cuanto a las compras y los ayudan en momentos difíciles.

Clase baja
Clase baja-alta (9 por ciento): Es la clase pobre trabajadora. Aunque su estándar de vida está apenas por encima de la pobreza, luchan por ascender de clase social. Suelen tener un nivel bajo de escolaridad y reciben salarios raquíticos por su trabajo no especializado.
Clase baja-baja (7 por ciento): Visiblemente pobres, por lo general son personas con mínima escolaridad y trabajadores no cualificados. Muchos están desempleados y algunos dependen de la asistencia pública. Tienden a vivir al día.

Factores sociales

El comportamiento de un consumidor también recibe la influencia de factores sociales como sus *pequeños grupos*, las *redes sociales*, su *familia*, sus *roles sociales* y su *estatus*.

Grupos y redes sociales

Grupo(s)
Dos o más personas que interactúan para alcanzar metas individuales o colectivas.

El comportamiento de una persona se ve influido por muchos **grupos** pequeños. A los grupos que ejercen una influencia directa y a los que pertenece una persona se les llama *grupos de pertenencia*. En cambio, los *grupos de referencia* funcionan como puntos directos (de interacción cara a cara) o indirectos de comparación o referencia en la formación de las actitudes o la conducta de una persona. Con frecuencia la gente se ve afectada por grupos de referencia a los cuales no pertenece. Por ejemplo, un *grupo de aspiración* es aquél al que el individuo desea pertenecer, como sucede cuando un jugador adolescente de básquetbol desea jugar algún día como la estrella de este deporte LeBron James y pertenecer a la National Basketball Association (NBA).

Los especialistas en marketing buscan identificar los grupos de referencia de sus mercados meta. Los grupos de referencia exponen a la persona a nuevos comportamientos y estilos de vida, influyen en sus actitudes y en su autoconcepto y generan presiones que llegan a afectar su elección de productos y marcas. La importancia de la influencia del grupo varía entre productos y marcas; tiende a ser más fuerte cuando el producto es visible para otras personas a quienes el comprador respeta.

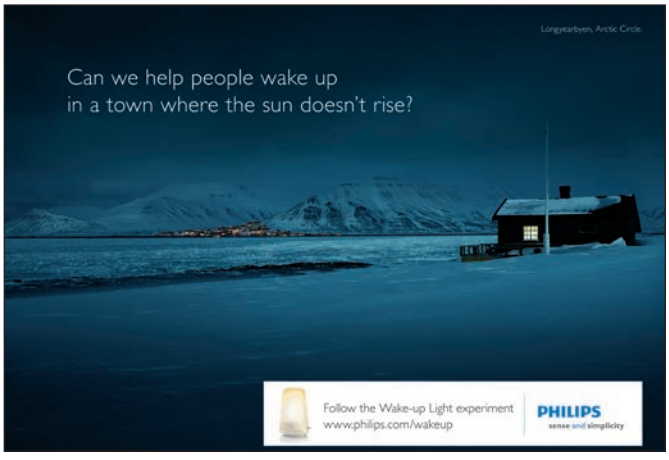
Influencia de la comunicación de boca en boca
Efecto que tienen las palabras y recomendaciones de amigos, familiares, colegas y otros consumidores confiables sobre el comportamiento de compra.

Influencia de la comunicación de boca en boca y marketing del rumor. La **influencia de la comunicación de boca en boca** puede tener un poderoso efecto sobre el comportamiento de compra de los consumidores. Las palabras y las recomendaciones personales de amigos, colegas y otros consumidores confiables suelen tener mayor credibilidad que las que provienen de fuentes comerciales, como los anuncios o los vendedores. Un estudio reciente reveló que el 92 por ciento de los consumidores confían en las recomendaciones de amigos y familiares por encima de cualquier forma de publicidad.[12] La mayor parte de la influencia de la comunicación de boca en boca ocurre de manera natural: los consumidores empiezan a conversar acerca de una marca que utilizan o que les agrada o desagrada. Sin embargo, muchas veces, en lugar de dejarlo al azar, los especialistas en marketing pueden alentar conversaciones positivas sobre sus marcas.

Líderes de opinión
Miembros de un grupo de referencia que, por sus habilidades especiales, conocimientos, personalidad u otras características, ejercen alguna influencia sobre los demás.

Los fabricantes de marcas sujetas a una gran influencia grupal deben encontrar la forma de llegar a los **líderes de opinión,** es decir, personas ubicadas dentro de un grupo de referencia quienes, gracias a sus habilidades especiales, conocimientos, personalidad u otras características, ejercen alguna influencia social sobre los demás. Algunos expertos los denominan *influyentes* o *adoptadores iniciales*; cuando estos individuos hablan, los consumidores escuchan. Los especialistas en marketing buscan identificar líderes de opinión para sus productos y dirigen sus campañas de marketing hacia ellos.

El *marketing del rumor* consiste en reclutar o incluso crear líderes de opinión que sirvan como "embajadores de marca" y hablen acerca de los productos de una compañía. Por ejemplo, Nike creó un raudal de rumores en todo el mundo durante los Juegos Olímpicos de Londres 2012, cuando calzó a sus 400 atletas patrocinados con zapatos Volt Flyknit en colores verde y amarillo de tonos intensos. Los zapatos se convirtieron en la comidilla de los Juegos Olímpicos. Y la estrella pop Lady Gaga, de manera habitual, enrola a sus admiradores más apasionados —ella los llama "pequeños monstruos"— para que difundan la información acerca de sus nuevas canciones. Con frecuencia, Gaga deja filtrar fragmentos de sus canciones aún no lanzadas comercialmente a través de sus redes de "pequeños monstruos" para crear un rumor de manera anticipada. Con más de 40 millones de seguidores en Twitter y 60 millones en Facebook, atraer a estos empecinados admiradores significa un golpe rotundo en el gran mercado.[13]



Generación de comunicación de boca en boca: La premiada campaña de boca en boca de Philips llamada "Wake up the Town" formó a consumidores conocedores para que ayudaran a explicar a otros los beneficios de su complejo sistema de iluminación para despertar en la mañana, el Wake-up Light.
Philips Consumer Lifestyle

Muchas compañías convierten a sus clientes asiduos en voceros de la marca. Por ejemplo, Philips convirtió a usuarios en embajadores de marca de su nuevo sistema de iluminación Wake-up Light:[14]

> Hace algunos años, Philips lanzó el Wake-up Light, un sistema de iluminación que se instala junto a la cama y que simula un amanecer natural, con lo cual ayuda a la gente a despertarse de manera más natural y feliz. Sin embargo, al principio Philips tuvo dificultades para explicar los complejos beneficios del concepto *wake-up* a los consumidores escépticos. La solución que encontró fue dar a conocer el sistema a ciertos consumidores para convertirlos en abogados que pudieran explicar el concepto del producto a otros. Philips logró esto a través de una campaña integrada de medios, ganadora de un premio, llamada "Wake up the Town", en la cual proveyó el sistema

Wake-up Light a 200 residentes de Longyearbyen, Noruega, la población ubicada más al norte en el Círculo Polar Ártico. Los dos mil residentes del poblado experimentan oscuridad total durante las 24 horas del día durante 11 semanas continuas cada año. Como usted se podrá imaginar, despertar e iniciar el día en total oscuridad resulta muy desafiante física y mentalmente. Conforme progresaba el experimento, Philips solicitó a los consumidores que utilizaban el sistema que compartieran con honestidad sus experiencias en un sitio web interactivo, en blogs y en Facebook. También realizó entrevistas en medios de comunicación y publicó minidocumentales en video en el sitio web. La campaña de boca en boca, que duró tres meses, rindió grandes frutos cuando los compradores potenciales siguieron las historias de quienes utilizaban el sistema. El 87 por ciento de los 200 participantes en "Wake up the Town" reportaron que se despertaban sintiéndose más frescos, alertas y listos para iniciar el día; el 98 por ciento indicó que seguiría utilizando Wake-up Light. Durante la campaña, la consideración de compra en los mercados meta de Suecia y Holanda aumentó en 17 y 45 por ciento, respectivamente. La demanda de unidades del sistema aumentó en 29 por ciento.

Redes sociales en línea
Comunidades sociales de internet —blogs, sitios web de redes sociales y otras comunidades en línea— donde las personas socializan o intercambian opiniones e información.

Redes sociales en línea. Durante los últimos años apareció en escena un nuevo tipo de interacción social: las redes sociales en línea. Las **redes sociales en línea** son comunidades de internet donde las personas socializan o intercambian información y opiniones. Los medios de redes sociales incluyen blogs (Consumerist, Gizmodo, Zenhabits), tableros de mensajes (Craigslist), sitios web de redes sociales (Facebook, Twitter, YouTube, Pinterest y Foursquare) y mundos virtuales (Second Life y Everquest). Esta nueva forma de diálogo entre consumidores, y entre negocios y consumidores, tiene grandes implicaciones para el marketing.

Los especialistas en marketing están trabajando para aprovechar el poder de estas nuevas redes sociales y de otras oportunidades de "comunicación de boca en boca en internet" para promocionar sus productos y establecer relaciones más cercanas con los clientes. En lugar de lanzar mensajes comerciales unidireccionales a los consumidores, esperan utilizar internet y las redes sociales móviles para *interactuar* con ellos y volverse parte de sus conversaciones y de su vida.

Por ejemplo, Red Bull tiene la asombrosa cantidad de 41 millones de amigos en Facebook; Twitter y Facebook son los medios principales con los que se comunica con estudiantes universitarios. JetBlue escucha a los clientes en Twitter y a menudo les responde; recientemente, un consumidor envió un tuit diciendo: "Estoy en un vuelo de JetBlue", y la aerolínea le tuiteó en respuesta: "Debería probar las almendras ahumadas [a bordo]". Dell patrocina nueve blogs diseñados para ofrecer "un intercambio directo con los clientes acerca de la tecnología que nos conecta". Incluso la Clínica Mayo utiliza ampliamente los social media. Tiene páginas en Facebook, Flickr y Twitter, un canal en YouTube y aplicaciones para teléfonos inteligentes que permiten a los pacientes "llevar a Mayo en el bolsillo adonde quiera que vayan"; además, en el blog Sharing Mayo Clinic, los pacientes comparten sus experiencias con la clínica y el personal ofrece un examen "detrás de escena".

La mayoría de las marcas han desarrollado una presencia importante en los social media. Por ejemplo, Takis, de Barcel, lanzó un nuevo sabor: queso-picante, que salió al mercado con el nombre de Takis Rock. Este sabor intenso fue elegido mediante un concurso digital en el que participaron los videobloggers Werevertumorro y Luisito Rey. Cada uno, representando un sabor, invitó a la gente a votar por su versión favorita vía redes sociales. Además de seleccionar el sabor, los participantes tuvieron la oportunidad de concursar para ganar diversos premios. La marca sigue apostando por este tipo de sabores que desafían a probar cosas diferentes e involucra a todos los sentidos, con lo cual invita a los consumidores a vivir momentos que lleven las sensaciones al tope. Takis Rock se distinguió por su eslogan "El sabor más chido". Tendrá una presentación de 62 gramos a un costo de 7 pesos mexicanos para el público. Contó con una distribución a nivel nacional, y su lanzamiento estuvo acompañado de una campaña digital y de publicidad en medios masivos. Profundizaremos en el tema de las redes sociales como herramienta de marketing en el capítulo 14.

Las redes sociales en línea son comunidades de internet donde las personas socializan o intercambian información y opiniones.
© Shutterstock

Sin embargo, aunque buena parte de lo que se dice acerca de la influencia social se concentra en internet y los social media, el 90 por ciento de las conversaciones en torno a las marcas aún se desarrollan a la antigua usanza, es decir, cara a cara.[15] Por eso, la mayoría de los programas de marketing de boca en boca eficaces comienzan con conversaciones entre personas acerca de una marca e integrando estrategias de influencia social en línea y fuera de línea. La meta es crear oportunidades para que los clientes se involucren con las marcas y, luego, ayudarlos a compartir su pasión por la marca y sus experiencias con otros tanto en el mundo real como en las redes sociales virtuales (vea Marketing real 5.1).

Familia

Los miembros de la familia influyen de manera significativa en el comportamiento del comprador. La familia es la organización de consumo más importante de la sociedad y se le ha investigado mucho. Los especialistas en marketing se interesan en los roles y la influencia del esposo, la esposa y los hijos en la compra de distintos bienes y servicios.

Marketing real 5.1

Marketing de boca en boca: Encender conversaciones en torno a una marca y luego avivar el fuego

A la gente le encanta platicar con otros acerca de lo que la hace feliz —incluyendo sus productos y marcas favoritas—. Tal vez a usted realmente le guste viajar en JetBlue Airways, ya que esa línea aérea vuela con estilo y lo lleva a su destino a un precio accesible. O puede ser que adore su nueva y pequeña videocámara GoPro HERO3+ Black Edition —es demasiado maravillosa como para mantenerla en secreto—. Por eso es que usted empieza a hablar bien de sus marcas favoritas a quienquiera que desee escucharle. En el pasado, usted habría platicado de esas marcas con unos cuantos amigos y familiares, pero en la actualidad, gracias a internet, los social media y la tecnología móvil, cualquier persona puede compartir de manera digital sus experiencias de marca con miles, incluso millones, de otros consumidores.

En respuesta, los especialistas en marketing ahora están trabajando intensamente para aprovechar las nuevas tecnologías actuales y lograr que la gente intercambie opiniones en torno a sus marcas, tanto en línea como fuera de línea. El objetivo es inspirar, nutrir y amplificar las conversaciones relacionadas con la marca. Ya sea que esto implique dar a conocer un producto entre consumidores con alto potencial para hacerlos que hablen al respecto, crear embajadores de marca, aprovechar la existencia de los social media y de personas influyentes u organizar eventos y grabar videos que susciten conversaciones, la idea fundamental es lograr que la gente se involucre y hable de la marca.

Generar conversaciones exitosas puede ser tan sencillo como el motivar "likes" y "Compartir" en Facebook, comentarios en Twitter, revisiones en línea, comentarios en blogs o videos en YouTube. Aun las compañías con bajo presupuesto pueden lograr una exposición a nivel global en los social media. Por ejemplo, la naciente y poco conocida DollarShaveClub.com —que envía máquinas de afeitar directamente a los clientes por tan sólo $1 al mes— se convirtió en una sensación de la noche a la mañana gracias a un solo video en YouTube. El fundador, Michael Dubin, reunió con dificultad $4500 para producir un ingenioso video donde se presenta él mismo, rodeado de utilería cursi además de un chico disfrazado de oso; en el video se utiliza lenguaje picante para presentar el nuevo servicio. "¿Las navajas ya no sirven?", pregunta Dubin en el video. "No. Nuestras navajas ya no sirven…", responde. Y continúa: "Pues olvídese de tener que ir a comprar sus máquinas de afeitar cada mes y comience a pensar en qué va a gastar el dinero que le voy a ahorrar". El provocador video se volvió viral y el raudal de comentarios pronto obtuvo para DollarShaveClub.com más de 12 millones de vistas en YouTube, 60 mil seguidores en Twitter, 197 mil "likes" en Facebook, docenas de videos de respuesta y $10 millones de fondos de capital de riesgo.

Sin embargo, la mayoría de las campañas de influencia social exitosas van más allá de los videos en YouTube y de los "likes" en Facebook. Por ejemplo, muchas compañías comienzan por formar a sus propios voceros de marca. Eso es lo que hizo Ford cuando lanzó al mercado su modelo subcompacto Fiesta en Estados Unidos. Dentro de su campaña "Fiesta Movement", ahora clásica, distribuyó modelos Fiesta a 100 jóvenes conductores de la generación del milenio, el público meta del vehículo, a quienes seleccionó de entre cuatro mil solicitantes. Estos "agentes del Fiesta" tuvieron los automóviles durante seis meses, mientras compartían sus experiencias en blogs, tweets, actualizaciones de Facebook y comentarios en YouTube y Flickr. La sumamente exitosa campaña "Fiesta Movement" generó, antes del lanzamiento del automóvil, 58 por ciento de conciencia de marca entre los consumidores meta menores de 30 años. Los embajadores del Fiesta publicaron 50 mil comentarios, generando 28 millones de vistas en social media, 52 mil pruebas de conducción y 10 mil reservaciones en línea para comprar el vehículo.

Cinco años después, la campaña "Fiesta Movement" aún tiene vigencia. Más recientemente, Ford reclutó a 100 nuevos agentes del Fiesta para crear publicidad durante un año para el Fiesta 2014, incluyendo video clips que se utilizarían como comerciales, anuncios digitales y para social media como Facebook y YouTube, e incluso anuncios para revistas y periódicos. La campaña "Fiesta Movement" ha tenido tanto éxito que Ford creó campañas similares con evangelistas en los social media para el Ford Escape ("Escape Routes") y su última generación del Ford Fusion ("Random Acts of Fusion").

Además de crear sus propios embajadores, las compañías que desean aprovechar la influencia social pueden trabajar con el ejército de influyentes que se forjan a sí mismos y ya se desempeñan como tales en internet, es decir, los blogueros independientes. Créalo o no, actualmente el número de blogueros que se ganan la vida gracias a esa actividad casi iguala al número de abogados. Sea cual fuere el área de interés, probablemente hay cientos de blogueros que se ocupan de ella. Más aún, la investigación indica que el 90 por ciento de los blogueros publican comentarios acerca de sus marcas favoritas y de las que les desagradan.

Como resultado, la mayor parte de las compañías tratan de entablar relaciones con blogueros influyentes y con personalidades en línea. La clave es encontrar blogueros que cuenten con credibilidad y extensas redes de lectores relevantes, además de que se ajusten bien a la marca. Por ejemplo, compañías como P&G, McDonald's y Walmart trabajan estrechamente con influyentes "mamás blogueras". Y sin duda usted se ha encontrado en internet con alpinistas y esquiadores que tienen blogs para favorecer a Patagonia, motociclistas que bloguean para Harley-Davidson y amantes de la buena comida que escriben en sus blogs comentarios favorables acerca de Whole Foods Market o Trader Joe's. En ocasiones, blogueros y

Comunicación de boca en boca: Chubbies difunde su manifiesto de la "revolución de los pantalones cortos" a través de su notable presencia en los social media y de un ejército de embajadores que personalmente hablan de la marca en los planteles universitarios.

Chubbies Shorts

expertos en social media se enfocan exclusivamente en una marca. Por ejemplo, StarbucksMelody.com es "un sitio no oficial para los entusiastas de Starbucks donde quiera que estén". TUAW "es el weblog no oficial de Apple, un recurso para todo lo relacionado con Apple y más". Gracias a su independencia, tales blogs a menudo generan comentarios más confiables que los propios blogs de una compañía o que los sitios en línea.

En la actualidad, gran parte del marketing de boca en boca parece concentrarse en generar comentarios en línea. Sin embargo, la mayoría de las conversaciones en torno a una marca aún se generan fuera de línea. De acuerdo con un experto, el 90 por ciento de las conversaciones en torno a una marca aún se generan en el mundo real y no en el virtual. Muchos especialistas en marketing ven más allá del mundo digital para generar buenas conversaciones en torno a sus marcas a la antigua usanza, esto es, cara a cara.

Por ejemplo, Chubbies es una compañía incipiente, pequeña pero moderna y en rápido crecimiento, que se enfoca en hombres jóvenes con una línea de pantalones cortos sin bolsillos (y una entrepierna de 14 centímetros). Hasta ahora, la marca ha realizado sus ventas solamente a través de su presencia en los social media. Avid Chubsters intercambia influencia activamente por medio de fotografías, videos e historias en YouTube, Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, el sitio web de Chubbies y el blog ChubsterNation. Pero ahora, Chubbies está conformando un ejército de influyentes con 140 estudiantes embajadores de la marca en las universidades de Estados Unidos. Los embajadores, a quienes la compañía llama "patriotas de muslos liberados", difunden el manifiesto Chubster que afirma: "No hacemos pantalones. No hacemos pantalones tipo cargo. No hacemos pantalones deportivos. Hacemos shorts y sólo shorts". "Los pantalones son para el trabajo", predica la compañía. Chubbies "son para divertirse, saltar desde una roca, jugar *beer pong* o subir al Everest". Los embajadores, personalmente, congregan a los creyentes en la marca en las fiestas previas a los partidos de fútbol y otros eventos que tienen lugar en las universidades, expandiendo la ChubsterNation y generando aún más comentarios de boca en boca en torno a la irreverente marca.

Ya sea en línea, fuera de línea, o en ambas formas, el marketing eficaz de boca en boca no es algo que tan sólo sucede; también va más allá de conseguir seguidores en Facebook. Los especialistas en marketing deben desarrollar amplios programas que motiven conversaciones personales en torno a la marca y, luego, ayudar a esparcir el fuego. La meta del marketing de boca en boca es "encontrar y cultivar a los verdaderos abogados de la marca, [y] alentar y amplificar la narrativa que ocurre naturalmente", explica un experto. Se trata de encontrar a los mejores clientes de la compañía para darles oportunidad de involucrarse más y ayudarlos a difundir su pasión y entusiasmo por la marca tanto de manera interpersonal como en las redes sociales en línea. "Es un buen consejo para compartir con todos sus amigos y socios de marketing", afirma otro especialista en marketing.

Fuentes: Jack Neff, "Dollar Shave Club's Dubin Offers Tips for a Truly Viral Video", *Advertising Age*, 18 de julio de 2012, http://adage.com/print/236099/; Stuart Fell, "Gift for Gab: What Marketers Are Doing to Encourage and Amplify Word-of-Mouth", *Adweek*, 10 de diciembre de 2012, pp. W1-W2; Giselle Abramovich, "Why Ford Credits Social Media in Turnaround", *Digiday*, 10 de octubre de 2012, www.digiday.com/brands/why-ford-credits-socia-media-in-turnaround/; Dale Buss, "Ford Restarts Fiesta Movement on Social Media with more Focus on Sales", *brandchannel*, 19 de febrero de 2013; www.brandchannel.com/home/post/2013/02/19/Ford-Fiesta-Movement-Remix-021913.aspx; Iris Mansour, "The New Face of Word-of-Mouth", *CNNMoney*, agosto de 2013, http://management.fortune.cnn.com/2013/08/28/word-of-mouth-marketing/; Nellie Bowles, "Chubbies Shorts Popular with Troops", 28 de junio de 2013, http://www.sfgate.com/style/article/Chubbies-shorts-popular-with-troops-4634821.php; www.chubbiesshorts.com/pages/manifesto, consultado en marzo de 2014; y www.escaperoutes.com, www.randomactsoffusion.com y www.fiestamovement.com, consultados en septiembre de 2014.

Cambio en las influencias sobre las compras familiares: Un anuncio de Pinol presenta a un papá que es el encargado de limpiar la casa, en un claro ejemplo de cambio de roles.

© Shutterstock

La participación de cada uno de los cónyuges varía mucho de acuerdo con la categoría del producto y con la fase del proceso de compra. Los papeles de compra se modifican conforme evolucionan los estilos de vida de los consumidores. Por ejemplo, en Estados Unidos, por tradición, la esposa ha sido el principal agente de compra en las áreas de alimentos, productos para el hogar y ropa. Sin embargo, como el porcentaje de mujeres que tienen un empleo fuera del hogar es cada vez mayor y sus esposos desean participar más en las compras familiares, todo eso está cambiando. Una encuesta reciente llevada a cabo entre hombres de 18 a 64 años reveló que el 52 por ciento de ellos se identifican como los principales compradores de alimentos para su hogar y el 39 por ciento se ocupa de las labores de lavandería en casa. Al mismo tiempo, las mujeres de hoy gastan más que los hombres, en proporción de tres a dos, en compras de nueva tecnología; además, influyen en dos tercios de todas las compras de automóviles nuevos.[16]

Tales cambios de roles indican que existe una nueva realidad de marketing. Los especialistas en marketing en industrias que, por lo general, vendían sus productos (comestibles, artículos para el cuidado personal, automóviles y electrónicos de consumo) sólo a hombres o sólo a mujeres, ahora están cortejando al sexo opuesto. Otras compañías presentan hoy en día sus productos en contextos "familiares modernos". Por ejemplo, la campaña "My Tide" de P&G tiene un comercial que presenta a un papá dedicado al hogar y que, entre otras cosas, se encarga de las labores de lavandería usando Tide Boost. En un anuncio de Pinol, el actor Jaime Camil quiere proyectar lo importante de tener la casa limpia. La esposa y madre se va de casa y él es el encargado de limpiarla y de cuidar a su hija. Al principio tiene algunas complicaciones que al final logra solucionar con Pinol. Esta campaña es un claro ejemplo del cambio de roles a los que estamos acostumbrados, donde siempre es la mujer quien cuida de la casa y de los niños.

Un reciente anuncio del teléfono inteligente Galaxy de Samsung presenta a un nuevo papá que está en casa cambiando el pañal al bebé, con la ayuda de su teléfono Samsung, desde luego, ya que la mamá tuvo que salir. Mientras sostiene al bebé con una mano, el papá utiliza la función AirGesture para activar el teléfono; luego, solicita: "Galaxy, busca en YouTube consejos para cambiar el pañal a un bebé". Cuando aparece en pantalla el video resultante, la función Smart Pause detiene automáticamente el video conforme el papá sigue los pasos. Crisis resuelta. Cuando la mamá llama para

preguntar si ha habido problemas, el aliviado papá contesta: "No, estamos teniendo un gran día aquí. Estamos bieeen".[17]

Los hijos también pueden ejercer una fuerte influencia sobre las decisiones de compra familiares. Los 36 millones de niños estadounidenses de entre nueve y 13 años disponen de un ingreso estimado de $43 000 millones. Además, influyen en compras por $200 mil millones que las familias gastan en ellos en áreas como alimentos, ropa, entretenimiento y artículos de cuidado personal. Un estudio reveló que los niños influyen de manera significativa en todo tipo de decisiones familiares, como los automóviles que se adquieren, en qué restaurantes se come y los lugares elegidos para vacacionar.[18]

Roles y estatus

Una persona pertenece a diversos grupos como la familia, los clubes, las organizaciones y las comunidades en línea. La posición de la persona en cada grupo se define en términos de roles y estatus. Un rol consiste en las actividades que se espera realice la persona de acuerdo con la gente que la rodea. Cada rol implica un estatus que refleja el valor general que la sociedad asigna a los individuos.

Las personas, por lo general, eligen productos adecuados a sus roles y estatus. Considere los diversos roles que tiene una madre trabajadora. En su empresa, desempeña el rol de gerente de marca; en su familia, desempeña los roles de esposa y madre y, en sus eventos deportivos favoritos, desempeña el papel de una ferviente aficionada. Como gerente de marca, comprará el tipo de ropa que refleje tanto su rol como su estatus en la empresa. En los partidos que juegue su equipo favorito, usará ropa especial para apoyarlo.

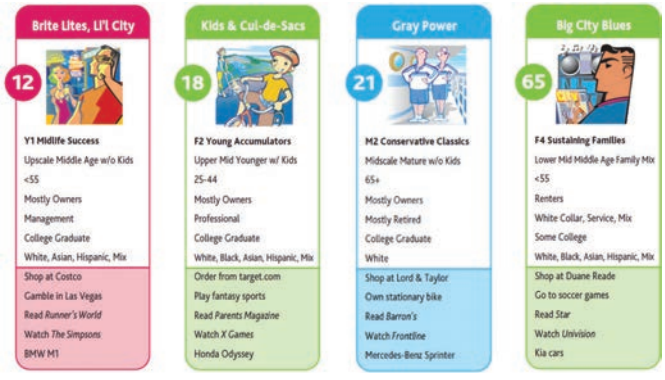
Factores personales

Las decisiones de los consumidores también se ven afectadas por características personales como la *edad y etapa en el ciclo de vida*, la *ocupación*, la *situación económica*, el *estilo de vida*, la *personalidad* y el *autoconcepto* del comprador.

Edad y etapa en el ciclo de vida

La gente va cambiando los bienes y servicios que adquiere a lo largo de su vida. Los gustos respecto a la comida, la ropa, los muebles y las actividades recreativas suelen estar relacionados con la edad. Las compras también se ven afectadas por la etapa que se curse en el ciclo de vida familiar —periodos por los que atraviesan las familias al madurar con el paso del tiempo—. Los cambios en las etapas de la vida suelen ser producto de eventos demográficos y cambios de vida como el matrimonio, el nacimiento de los hijos, la compra de una casa, un divorcio, el ingreso de los hijos a la universidad, los cambios en el ingreso personal, mudarse de casa y la jubilación. Los especialistas en marketing con frecuencia definen sus mercados meta en términos de la etapa que se curse en el ciclo de vida y desarrollan productos y planes de marketing adecuados para cada etapa.

Uno de los principales sistemas de segmentación con base en la etapa de vida es el sistema PRIZM Lifestage Groups, de Nielsen. PRIZM clasifica los hogares estadounidenses en alguno de 66 segmentos de etapa de vida, los cuales están organizados en 11 grupos mayores con base en el poder adquisitivo, la edad y las características de la familia. Las clasificaciones consideran diversos factores demográficos, como edad, nivel educativo, ingreso, ocupación, composición familiar, origen étnico y vivienda; además de factores conductuales y de estilo de vida, como compras, actividades durante el tiempo libre y preferencias de medios de comunicación.



Segmentación por etapa de vida: El sistema PRIZM de Nielsen organiza los hogares en 66 segmentos de etapa de vida con nombres como "luces brillantes, ciudades satélites", "niños y preadolescentes", "poder gris" y "blues de grandes ciudades". Diferentes segmentos de etapa de vida tienen distintos comportamientos de compra.

Información con derechos reservados por The Nielsen Company, utilizada aquí con permiso.

Los principales grupos de etapa de vida PRIZM tienen nombres como "solteros que se esfuerzan", "éxito de la edad madura", "jóvenes triunfadores", "familias de apoyo", "nidos vacíos con recursos económicos" y "clásicos conservadores", los cuales, a la vez, incluyen subgrupos como "luces brillantes, ciudades satélites", "niños y preadolescentes", "poder gris" y "blues de grandes ciudades". El grupo "jóvenes triunfadores" incluye siete subsegmentos con nombres como "joven élite cibernética", "mezcla bohemia" y "jóvenes influyentes". Este grupo está conformado por solteros vanguardistas de veintitantos años que rentan apartamentos en vecindarios metropolitanos o cerca de éstos. Sus ingresos varían desde el nivel de la clase trabajadora hasta un nivel alto, pero todo el grupo tiende a ser políticamente liberal, escuchar música alternativa y disfrutar de la vida nocturna.[19]

Diferentes grupos de etapa de vida tienen distintos comportamientos de compra. La segmentación por etapa de vida es una poderosa herramienta de marketing utilizada en todas las industrias que permite encontrar, comprender y atraer a los consumidores. Los especialistas en marketing, con la ayuda de información sobre las etapas de vida de los consumidores, crean campañas personalizadas con base en la forma en que la gente consume e interactúa con las marcas y el mundo que la rodea.

Ocupación

La ocupación de una persona influye en los bienes y servicios que compra. Los trabajadores de cuello azul, quienes generalmente realizan tareas manuales, suelen comprar ropa de trabajo más resistente, en tanto que los ejecutivos compran más trajes para actividades de negocios. Los especialistas en marketing buscan identificar grupos ocupacionales que tengan cierto interés por encima del promedio en sus productos y servicios. Una empresa incluso podría especializarse en fabricar productos que sean necesarios para cierto grupo ocupacional específico.

Por ejemplo, Carhartt fabrica ropa de trabajo resistente, durable y sin detalles innecesarios: aquello que denomina "equipo original para el trabajador estadounidense. Desde abrigos y chaquetas hasta delantales y overoles... si la prenda lleva la marca Carhartt, entonces el desempeño será legendario". Su sitio web presenta testimonios de la vida real de los clientes de Carhartt que trabajan duro. Un electricista, que trata de lidiar con el frío en la región ártica de Canadá, comenta que ha utilizado los overoles con forro Arctic, la chaqueta Arctic y otras prendas de esta compañía durante más de dos años sin "que se les haya caído un solo botón, roto la costura de un bolsillo o atorado ninguna cremallera". Y un maquinista de trenes del norte de Nueva York, que ha pasado años caminando entre vías, trepando a los trenes y cambiando vagones en condiciones que van desde calor extremo hasta temperaturas gélidas, considera que su chaqueta café Carhartt forma parte de su "equipo de supervivencia —es lo que un chaleco antibalas para un policía".[20]

Situación económica

La situación económica de una persona afecta sus elecciones de tiendas y productos. Los especialistas en marketing observan las tendencias en el gasto, los ingresos personales, el ahorro y las tasas de interés. En los tiempos que vivimos, de mayor moderación, la mayor parte de las compañías han empezado a crear más valor para el cliente al rediseñar, posicionar y fijar los precios de sus productos y servicios. Por ejemplo, en años recientes, la cadena de Target de artículos de elevada calidad se ha enfocado cada vez más en el lado "pague menos" de su propuesta de valor anunciada como "Expect More. Pay Less (Espere más, pague menos)".

De manera similar, en concordancia con las tendencias económicas mundiales, los fabricantes de teléfonos inteligentes que alguna vez ofrecieron teléfonos caros ahora ofrecen modelos de bajo precio para consumidores nacionales, pero también para los que viven en economías emergentes. La división Motorola de Google recientemente presentó su teléfono Moto G, de precio bajísimo, con la mayoría de las características de los teléfonos más caros. Apple lanzó al mercado la versión de bajo costo de su iPhone, el iPhone 5C. Conforme sus mercados occidentales más ricos y competitivos se han ido saturando, los fabricantes de teléfonos esperan que sus productos de precio bajo les ayuden a competir de manera efectiva y a crecer en mercados orientales emergentes, con menos recursos, como China y el sudeste asiático.[21]

Estilo de vida
Patrón de vida de una persona expresado en términos de sus actividades, intereses y opiniones.

Estilo de vida

Personas que provienen de la misma subcultura, clase social y ocupación podrían tener estilos de vida muy diferentes. El **estilo de vida** es el patrón de vida de una persona tal como se expresa en su psicografía. Implica medir las principales dimensiones AIO del consumidor: actividades (trabajo, pasatiempos, compras, deportes, eventos sociales), intereses (alimentación, moda, familia, recreación) y opiniones (acerca de sí mismo, de temas sociales, de negocios y productos). El estilo de vida refleja algo más que la clase social o la personalidad de un individuo: perfila su patrón completo de participación en el mundo y de interacción con éste.

Cuando se utiliza en forma cuidadosa, el concepto del estilo de vida ayuda a los especialistas en marketing a entender los valores cambiantes de los consumidores y la manera en que afectan el comportamiento de compra. Los consumidores no sólo compran productos, sino que adquieren los valores y estilos de vida que representan tales productos. Por ejemplo, usted probablemente conozca a KitchenAid por sus licuadoras de alto desempeño y otros electrodomésticos. Sin embargo, KitchenAid vende mucho más que enseres: vende todo un estilo de vida que se manifiesta en la cocina y el entretenimiento.[22]

Estilos de vida: KitchenAid vende mucho más que utensilios de cocina: vende a los "Kitchenthusiasts" todo un estilo de vida que se manifiesta en la cocina y el entretenimiento.
Cortesía de Whirlpool Corporation. Fotografía de © Melanie Acevedo/ Stockland Martel.

KitchenAid cultiva "Kitchenthusiasts" (entusiastas de la cocina) —una comunidad de estilo de vida de excelentes anfitriones que destacan en los desafíos culinarios y de entretenimiento—. Su blog *Kitchenthusiast*, sus páginas de Facebook y 11 tableros de Pinterest rebosan de recetas de cocina, desafíos culinarios, consejos y técnicas y las más recientes noticias relacionadas con el arte culinario y con eventos importantes. La reciente campaña de marketing de KitchenAid, "There's So Much More to Make", destaca cómo contribuyen los electrodomésticos de la marca a los estilos de vida de los apasionados por la cocina. Un anuncio afirma: "Cuando el entretenimiento te deleita, cuando cada aparato hace cosas increíbles, hay mucho más por hacer".

Los especialistas en marketing buscan segmentos de estilo de vida con necesidades que se puedan satisfacer con productos especiales o enfoques de marketing. Tales segmentos podrían definirse por factores como características familiares, interés en actividades al aire libre o los alimentos que se consumen. Por ejemplo, la cadena de comida rápida Taco Bell recientemente se reposicionó como una marca de experiencia congruente con los estilos de vida de su principal público meta, la generación del milenio (vea Marketing real 5.2).

Personalidad y autoconcepto

Personalidad
Características psicológicas únicas que distinguen a una persona o a un grupo.

La personalidad distintiva de cada individuo afecta su comportamiento de compra. La **personalidad** se refiere a las características psicológicas únicas que distinguen a un individuo o a un grupo. La personalidad suele describirse en términos de rasgos como confianza en sí mismo, autoridad, sociabilidad, autonomía, actitud defensiva, adaptabilidad y agresividad. La personalidad es útil para analizar el comportamiento del consumidor al elegir productos o marcas.

La idea es que las marcas también tienen personalidad y que el consumidor probablemente elige aquellas cuya personalidad coincide con la suya. Una *personalidad de marca* es la mezcla específica de rasgos humanos que podrían atribuirse a una marca determinada. Un investigador identificó cinco rasgos en la personalidad de marca: *sinceridad* (con los pies en la tierra, honesta, íntegra y alegre); *animación* (atrevida, animada, imaginativa y actualizada) *competencia* (confiable, inteligente y exitosa); *sofisticación* (de clase alta y fascinante) y *resistencia* (adecuada para exteriores y resistente). "La personalidad determina lo que consume, los programas de televisión que ve, los productos que compra y [sobre todo] las decisiones que toma", asegura un experto en comportamiento del consumidor.[23]

La mayoría de las marcas reconocidas se asocian fuertemente con un rasgo particular: el Ford F150 con "resistencia", Apple con "entusiasmo", el *Washington Post* con "competencia", Method con "sinceridad" y Gucci con "clase" y "sofisticación". Por lo tanto, esas marcas atraerán a las personas que tienen rasgos de personalidad similares. JetBlue proyecta una personalidad "humana". Su reciente campaña de marketing "Air on the Side of Humanity" afirma que la línea aérea se preocupa por las personas. Está comprometida a brindar un servicio al cliente que sea de primer nivel "para todos, en todas las etapas de la experiencia de vuelo". La aerolínea ha estado "inspirando humanidad desde 2000".[24]

Personalidad de marca: Es probable que los clientes elijan marcas cuya personalidad coincida con la propia. JetBlue proyecta una personalidad "humana". Ha estado "inspirando humanidad desde 2000".
JetBlue

Muchos especialistas en marketing utilizan un concepto relacionado con la personalidad —el *autoconcepto* (llamado también *autoimagen*) de una persona—. La idea es que las pertenencias de la gente contribuyen a formar su identidad y la reflejan; es decir, "somos lo que consumimos". Así, para entender el comportamiento del consumidor, el especialista en marketing debe reconocer primero la relación que hay entre el autoconcepto del consumidor y sus pertenencias.

Factores psicológicos

Las elecciones de compra de una persona también reciben la influencia de cuatro factores psicológicos fundamentales: *motivación*, *percepción*, *aprendizaje* y *creencias y actitudes.*

Motivación

Motivo (impulso)
Necesidad lo bastante apremiante como para hacer que la persona busque satisfacerla.

Una persona tiene muchas necesidades en un momento específico; algunas son biológicas, surgen de estados de tensión como el hambre, la sed o la incomodidad; otras son psicológicas, surgen de la necesidad de reconocimiento, estima o pertenencia. Una necesidad se convierte en motivación cuando llega a un nivel de intensidad suficiente para ello. Un **motivo** (o **impulso**) es una necesidad lo suficientemente apremiante como para hacer que la persona busque satisfacerla. Los psicólogos han desarrollado teorías sobre la motivación humana. Dos de las más conocidas, la teoría de Sigmund Freud y la de Abraham Maslow, tienen significados muy diferentes para el análisis del consumidor y el marketing.

Sigmund Freud supuso que los seres humanos están muy poco conscientes de las verdaderas fuerzas psicológicas que moldean su conducta. La teoría de Freud sugiere que las decisiones de compra de un individuo se ven influidas por motivos inconscientes que incluso el propio consumidor no entiende cabalmente. Así, un *baby boomer* de edad madura que adquiere un deportivo BMW convertible podría decir que simplemente le gusta sentir el viento en su cada vez más escaso cabello. En un nivel más profundo, quizás esté intentando impresionar a los demás con su éxito. A un nivel aún más profundo, es probable que haya comprado el automóvil para sentirse otra vez joven e independiente.

Marketing real 5.2

Taco Bell: Más que tacos, un estilo de vida "Live Más"

Hace años, Taco Bell prácticamente inventó el "menú de valor" de la comida rápida con su estructura de precios de "59¢-79¢-99¢". Con eslóganes como "The Cure for the Common Meal", "Make a Run for the Border" y "Think Outside the Bun", Taco Bell estableció firmemente su tarifa accesible, inspirada en México, como la única alternativa de "más por su dinero" frente a la mayoría de las hamburguesas y papas fritas que ofrecen McDonald's y otros competidores de comida rápida. Taco Bell creció rápidamente para convertirse en una marca internacional de $6000 millones anuales.

Sin embargo, a principios de la primera década de este siglo, los gustos de los consumidores comenzaron a cambiar. Los estadounidenses buscaban opciones de comida más fresca, con mejor sabor, más saludable y en ambientes más contemporáneos e informales. La filosofía de marketing de Taco Bell, que se basa en la "comida como combustible" (su idea es "llénalos para que se muevan"), hizo que la cadena se adelantara a su tiempo. Después de tres años consecutivos de ventas estables, Taco Bell terminó 2011 con una disminución de 1.4 por ciento en los ingresos en todo el sistema. Esos pésimos resultados indicaban la necesidad de introducir un cambio en la estrategia de la empresa.

El cambio comenzó con el descubrimiento de que los clientes de un restaurante de comida rápida quieren algo más que mucha comida a un bajo precio. Más que "calorías por dólar", buscan una experiencia gastronómica que se ajuste a su personalidad y enriquezca sus estilos de vida. Así, a principios de 2012, Taco Bell cambió su posicionamiento de "comida como combustible" a "comida como una experiencia y un estilo de vida". Lanzó su nueva e innovadora campaña de marketing de estilo de vida llamada "Live Más". Respaldado por un presupuesto anual de $280 millones, el eslogan "Live Más" está diseñado como un llamado para reunir a los clientes meta de Taco Bell con base en un estilo de vida: adultos jóvenes que consumen una desproporcionada cantidad de comida rápida y de comida rápida casual.

El mensaje de Taco Bell, "Live Más", está diseñado para inspirar a la generación del milenio a probar nuevas cosas y a vivir la vida al máximo. El primer anuncio "Live Más", llamado "Pockets" (es decir, bolsillos), presenta a un hombre joven y moderno de veintitantos años que entra a un apartamento iluminado con la luz tenue del amanecer; el joven vacía el contenido de sus bolsillos sobre la mesa mientras recuerda la noche anterior. Junto con la billetera, las llaves y el teléfono celular, saca el talón de un boleto de entrada a un concierto, una cajita de fósforos con el anuncio de un psíquico que atiende las 24 horas, un par de dados y una tira de fotografías de él al lado de una joven mujer, tomadas en una cabina. El último objeto que saca es un paquetito de salsa picante de Taco Bell con el nuevo logotipo "Live Más" y el mensaje "Eligió de manera inteligente". Al ver este último artículo, el joven esboza una sonrisa.

La campaña de marketing basada en el estilo de vida "Live Más" va mucho más allá de la publicidad. Por ejemplo, incluye nuevos platillos en el menú dirigidos a complacer los estilos de vida de la generación del milenio. A principios de 2012, Taco Bell dio a conocer sus tacos creados en colaboración con la marca Doritos (los Doritos Locos Tacos) como sus tacos estándar o supremos, pero envueltos en nachos de queso elaborados por Doritos. Los hambrientos integrantes de la generación del milenio devoraron 100 millones de Doritos Locos Tacos en las primeras 10 semanas, lo que convirtió al producto en el lanzamiento más exitoso de la compañía en toda su historia de 50 años. La marca rápidamente agregó sus versiones Cool Ranch y Fiery.

Al reconocer que los clientes que concuerdan con el eslogan "Live Más" podrían desear comer a cualquier hora del día, Taco Bell se está enfocando en distintos horarios de la jornada. Por ejemplo, después de una larga ausencia durante las primeras horas del día, está ampliando sus horarios para cubrir la hora del desayuno de siete a 11 de la mañana. Las opciones que ofrece incluyen burritos para el desayuno, tacos Cruchwrap elaborados con waffles y pequeños bollos Cinnabon Delights. De manera similar, la iniciativa de la "hora feliz" de Taco Bell cubre el horario entre comidas, de dos a cinco de la tarde, con sus nuevas bebidas heladas Mountain Dew y sus tacos a la parrilla (Loaded Grillers) a precio de $1. Y para las multitudes "Live Más" que acuden en la noche, Taco Bell ofrece una cuarta comida: "Usted está fuera de casa, tiene hambre y hace una cuarta comida". En un anuncio titulado "After-Wedding Party (Después de la fiesta de la boda)", una pareja de recién casados festeja con alimentos de Taco Bell en la parte trasera de una limusina en compañía de los padrinos y las damas de honor. El anuncio concluye: "Cuarta comida: a veces la mejor cena viene después de la cena".

Para atraer más a los miembros de la generación del milenio, Taco Bell ahora se pone en contacto con ellos en los lugares donde pasan más tiempo: en línea, medios digitales y dispositivos móviles. En concordancia con el estilo de vida de esa generación, una significativa porción del presupuesto de promoción de "Live Más" se destina a social media, herramientas digitales y otros canales no tradicionales. Además de Facebook, Twitter y Pinterest, Taco Bell utiliza social media como Vine, Pheed y Snapchat para anunciarse y presentar promociones por tiempo limitado, así como nuevos productos antes de su lanzamiento. Esta revitalizada cadena observa y participa en las conversaciones en torno a la marca que se generan en línea, para lo cual emplea la "Pecera" —su centro de mando implementado para monitorear los social media y generar diálogo digital—. Por ejemplo, obtuvo más de dos mil millones de impresiones en social media tan sólo para los Ranch Doritos Locos Tacos antes de lanzar el producto.

Algunos analistas sugieren que, con "Live Más", Taco Bell está ampliando su posicionamiento mucho más allá del que la ubica como una cadena de comida rápida a precio accesible. "Están tratando de sugerir

La innovadora campaña de marketing de Taco Bell, "Live Más", se refiere a los estilos de vida de sus principales clientes meta: los integrantes de la generación del milenio.

Taco Bell Corp.

una aspiración de estilo de vida, pero eso es demasiado ambicioso para Taco Bell", considera un asesor de marketing para restaurantes. "Un eslogan debería reflejar el ADN de la marca, que para Taco Bell es un valor extraordinario". Nada de eso, dice Taco Bell. En vez de abandonar las raíces de "valor" de la marca, asegura la compañía, el nuevo eslogan y otros elementos de la campaña "Live Más" enfatizan los valores de marca regresando a su fundamento: "valor, calidad, relevancia y una experiencia excepcional". El mensaje de "valor" aún resuena en la campaña, pero "Live Más" también revitaliza los aspectos de "relevancia" y "experiencia" de la que ha sido la propuesta de valor de Taco Bell durante mucho tiempo.

Los resultados iniciales sugieren que Taco Bell está en el camino correcto con "Live Más" y el posicionamiento de un nuevo estilo de vida. El año siguiente al de inicio de la campaña, las ventas aumentaron ocho por ciento, más del doble del porcentaje que registró McDonald's, el líder de la industria. Y el año pasado, la revista *Advertising Age* nombró a Taco Bell como su Marketer of the Year por "acelerar hacia la innovación, elaborar nuevos productos, cambiar sus menús y conformar una extraordinaria mezcla de medios tradicionales, sociales y digitales para llegar con tino a la generación del milenio".

Sin embargo, para Taco Bell, convertirse en una marca de experiencia y estilo de vida no implica solamente revertir la disminución de las ventas y cosechar distinciones de marketing, sino construir el futuro. Recientemente anunció sus planes de duplicar su negocio para alcanzar los $14 000 millones en 2021 mediante un incremento del 40 por ciento tanto en número de sucursales como en cifras de ventas por cada una. De lograr ese elevado objetivo, los clientes de Taco Bell *y* sus especialistas en marketing gritarán: "¡Live Más!"

Fuentes: Maureen Morrison, "Sales Are Going Loco at Taco Bell, Ad Age's Marketer of the Year", *Advertising Age*, 2 de septiembre de 2013, p. 2; Shirley Brady, "Taco Bell Promotes New 'Live Más' Tagline in New Campaign", *Brand Channel*, 24 de febrero de 2012, www.brandchannel.com/home/post/2012/02/24/Taco-Bell-Live-Mas-doritos-Locos-Tacos-Spots-022412.aspx; Maureen Morrison, "Taco Bell to Exchange 'Think Outside the Bun' for 'Live Más'", *Advertising Age*, 21 de febrero de 2012, adage.com/print/232849/; Mark Brandau, "Yum Plans to Double U.S. Taco Bell Sales", *Restaurant News*, 22 de mayo de 2013, nm.com/quick-service/analysts-yum-plans-double-us-taco-bell-sales; Mark Brandau, "Taco Bell NBA Sponsorship to Emphasize Digital, Social Media", *Restaurant News*, 18 de octubre de 2013, nm.com/social-media/taco-bell-nba-sponsorship-emphasize-digital-social-media; y varias páginas en www.tacobell.com, consultado en septiembre de 2014.

La frase *investigación de la motivación* se refiere a la investigación cualitativa diseñada para explorar las motivaciones ocultas o inconscientes de los consumidores. Con frecuencia los clientes no saben o no pueden describir por qué actúan como lo hacen. Por lo tanto, los investigadores de la motivación utilizan una gran variedad de técnicas de investigación para descubrir emociones y actitudes ocultas hacia las marcas y las situaciones de compra.

Muchas empresas contratan equipos de psicólogos, antropólogos y otros científicos sociales para realizar investigaciones sobre la motivación. Una agencia de publicidad lleva a cabo de manera rutinaria entrevistas individuales similares a las de una terapia para investigar a fondo el funcionamiento interno de los consumidores. Otra compañía les pide que describan sus marcas favoritas como si fueran animales o automóviles (digamos, un Mercedes contra un Chevy), para evaluar el prestigio asociado con diversas marcas. Incluso otras empresas utilizan la hipnosis, la terapia de sueños o luz suave y música tranquila para sumergirse en lo más profundo de la psique de los consumidores.

Este tipo de técnicas proyectivas parece ridículo y algunos especialistas en marketing consideran que esta forma de investigación de la motivación es absurda. Sin embargo, muchos otros utilizan estos métodos experimentales, que en ocasiones se conocen como *investigación interpretativa del consumidor*, para estudiar con mayor profundidad la mente de las personas y desarrollar mejores estrategias de marketing.

FIGURA | 5.4
Jerarquía de necesidades de Maslow.

Abraham Maslow intentó explicar por qué los seres humanos se sienten impulsados por necesidades particulares en momentos específicos. ¿Por qué un individuo dedica mucho tiempo y mucha energía a su seguridad personal y otro lo dedica a ganar la estima de los demás? La respuesta de Maslow es que las necesidades humanas están ordenadas en una jerarquía, como se muestra en la **figura 5.4**, donde las más urgentes se localizan en el nivel inferior y las menos apremiantes en la parte superior.[25] Las necesidades se clasifican en *fisiológicas*, *de seguridad*, *sociales*, *de estima* y *de autorrealización*.

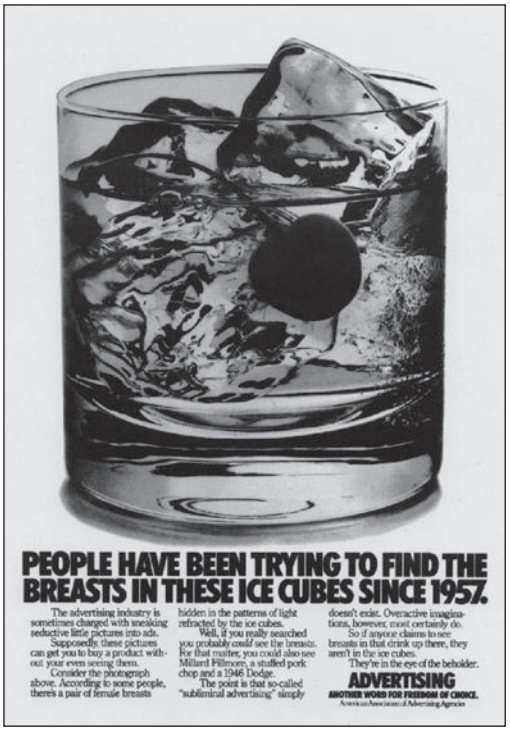
El individuo busca satisfacer primero la necesidad más importante; cuando se satisface esa necesidad, deja de ser un motivador y la persona trata de satisfacer la siguiente necesidad más importante. Por ejemplo, la gente con mucha hambre (necesidad fisiológica) no mostrará interés por los últimos acontecimientos del mundo artístico (necesidades de autorrealización) ni por la forma en que los demás la ven o la estiman (necesidades sociales o de estima), ni siquiera en si está respirando aire limpio (necesidades de seguridad). No obstante, conforme se satisface cada necesidad importante, entrará en juego la siguiente necesidad más importante.

Percepción

Una persona motivada está lista para actuar. La forma en que se comporte estará influida por su propia percepción acerca de la situación. Todos aprendemos gracias al flujo de información que llega a nuestros cinco sentidos: vista, oído, olfato, tacto y gusto. Sin embargo, cada uno de nosotros recibe, organiza e interpreta la información sensorial de manera individual. La **percepción** es el proceso mediante el cual las personas seleccionan, organizan e interpretan la información para formarse una imagen significativa del mundo.

Percepción
Proceso en el que las personas seleccionan, organizan e interpretan información para formarse una imagen significativa del mundo.

La gente podría tener distintas percepciones del mismo estímulo debido a tres procesos perceptuales: atención, distorsión y retención selectivas. Las personas están expuestas a un gran número de estímulos cotidianamente. Por ejemplo, se estima que la gente se expone a una cantidad de anuncios que oscila entre tres mil y cinco mil cada día. El abarrotado entorno digital agrega 5.3 billones de anuncios en línea cada año, 400 millones de tuits que se envían a diario, 144 mil horas de video que se suben diariamente a internet y 4750 millones de piezas de contenido compartido en Facebook cada día.[26] Es imposible prestar atención a todos esos estímulos que entran en competencia a nuestro alrededor. La *atención selectiva* —tendencia de los individuos a filtrar la mayor parte de la información a la que se ven expuestos— implica que los especialistas en marketing deben trabajar intensamente para llamar la atención del consumidor.



Este anuncio clásico de la American Association of Advertising Agencies se burla de la publicidad subliminal. "La llamada 'publicidad subliminal' simplemente no existe", dice el anuncio. "En cambio, la imaginación hiperactiva sí existe".
American Association of Advertising Agencies

Aun los estímulos percibidos no siempre se captan en la forma deseada. Cada persona ajusta la información de entrada en un esquema mental existente. La *distorsión selectiva* describe la tendencia de las personas a interpretar la información de manera que sustente sus creencias. La gente olvida también gran parte de lo que aprende; suele retener información que reafirma sus actitudes y creencias. La *retención selectiva* implica que los consumidores probablemente recuerden los aspectos positivos de una marca que prefieren y olviden los de las marcas competidoras. Debido a la atención, la distorsión y la retención selectivas, los especialistas en marketing deben hacer un gran esfuerzo para transmitir sus mensajes.

De modo interesante, aun cuando a la mayoría de los especialistas en marketing les interesa que se perciban sus ofertas, a algunos consumidores les preocupa verse afectados por mensajes de marketing sin siquiera saberlo mediante la *publicidad subliminal*. Hace más de 50 años, un investigador anunció que había mostrado imágenes intermitentes con las frases "Coma rosetas de maíz" y "Beba Coca-Cola" en la pantalla de un cine de Nueva Jersey cada cinco segundos durante 1/300 de segundo. Informó que aun cuando la audiencia no reconoció conscientemente dichos mensajes, los recibieron de manera inconsciente y compraron 58 por ciento más rosetas de maíz y 18 por ciento más Coca-Cola. En forma repentina, publicistas y grupos de protección al consumidor se interesaron mucho por la percepción subliminal. Aunque después el investigador admitió haber inventado los datos, el tema continúa suscitando polémica. Algunos consumidores aún temen ser manipulados por mensajes subliminales.

Numerosos estudios realizados por psicólogos e investigadores del consumidor han encontrado escasa o nula relación entre los mensajes subliminales y el comportamiento del consumidor. Estudios recientes de las ondas cerebrales revelaron que, en ciertas circunstancias, nuestro cerebro podría registrar mensajes subliminales. Sin embargo, parece que la publicidad subliminal simplemente no tiene el poder que le atribuyen sus críticos. Un anuncio clásico de la American Association of Advertising Agencies se burla de la publicidad subliminal. "La llamada 'publicidad subliminal' simplemente no existe", dice este anuncio. "En cambio, la imaginación hiperactiva sí existe".[27]

Aprendizaje

Aprendizaje
Cambios en la conducta de un individuo originados por la experiencia.

Cuando las personas actúan, aprenden. El **aprendizaje** es una serie de cambios en la conducta de un individuo originados por la experiencia. Los teóricos del aprendizaje afirman que la mayor parte del comportamiento humano se aprende. El aprendizaje ocurre a través de la interacción de impulsos, estímulos, indicios, respuestas y reforzamiento.

Un *impulso* es un estímulo interno fuerte que induce a la acción. Un impulso se convierte en un motivo cuando está dirigido hacia un *objeto de estímulo* específico. Por ejemplo, el impulso de cierto individuo hacia la autorrealización lo motivaría a considerar la compra de una cámara fotográfica. La respuesta del consumidor a la idea de adquirir una cámara está condicionada por los indicios del entorno. Los *indicios* son pequeños estímulos que determinan cuándo, dónde y cómo responderá la persona. Por ejemplo, ésta podría observar cámaras de diversas marcas en el escaparate de una tienda, escuchar sobre un precio de venta especial o hablar acerca de cámaras con un amigo. Todos éstos son indicios que podrían afectar la *respuesta* del consumidor respecto a su interés de adquirir el producto.

Suponga que el consumidor compra una cámara Nikon. Si la experiencia es gratificante, quizás utilice la cámara cada vez con mayor frecuencia y se *reforzará* su respuesta. Entonces, la próxima vez que el consumidor adquiera una cámara, unos binoculares o un artículo similar, existen mayores probabilidades de que elija un producto Nikon. Para los especialistas en marketing, el significado práctico de la teoría del aprendizaje es que resulta posible crear demanda hacia un producto al asociarlo con impulsos fuertes, al utilizar indicios motivadores y al brindar un reforzamiento positivo.

Creencias y actitudes

Creencia
Pensamiento descriptivo que una persona tiene acerca de algo.

Actitud
Evaluaciones, sentimientos y tendencias, consistentemente favorables o desfavorables, de una persona hacia un objeto o una idea.

Cuando la gente hace y aprende algo, adquiere creencias y actitudes que, a su vez, afectan su comportamiento de compra. Una **creencia** es un pensamiento descriptivo que tiene una persona acerca de algo. Las creencias pueden basarse en conocimientos reales, en opiniones o en la fe, y pueden tener una carga emocional o no. Los especialistas en marketing están interesados en las creencias de las personas acerca de productos y servicios específicos, ya que tales creencias forman imágenes de productos y marcas que influyen en su comportamiento de compra. Si algunas de las creencias son erróneas y evitan la compra, el especialista en marketing tratará de lanzar una campaña para corregirlas.

Los seres humanos manifiestan diversas actitudes hacia la religión, la política, la vestimenta, la música, los alimentos y hacia casi cualquier otro aspecto. Una **actitud** describe las evaluaciones, los sentimientos y las tendencias relativamente consistentes de un individuo hacia un objeto o una idea. Las actitudes ponen a la gente en un estado mental de agrado o desagrado hacia las cosas que la motiva a acercarse o alejarse de ellas. Nuestro comprador de la cámara quizá tenga actitudes como "comprar lo mejor", "los japoneses fabrican los mejores aparatos electrónicos en el mundo" y "la creatividad y la expresión personal son algunas de las cuestiones más importantes de la vida". Si es así, la cámara Nikon iría muy bien con las actitudes existentes del consumidor.

Es difícil cambiar las actitudes y creencias; sin embargo, la galardonada campaña de Vidalia Onion Committee, "Ogres and Onions", consiguió adeptos entre los niños y sus complacidos padres. Las ventas de las cebollas de Vidalia, empacadas en bolsas, se elevaron en 30 por ciento.
Vidalia® es una marca registrada con certificación del Georgia Department of Agriculture

Es difícil modificar las actitudes. Las actitudes de una persona se ajustan a un patrón; cambiar una actitud podría requerir ajustes difíciles en muchas otras actitudes. Entonces, una empresa por lo general debería intentar adaptar sus productos a los patrones de actitud existentes en vez de tratar de modificar las actitudes. Desde luego, hay excepciones. Por ejemplo, tratar de convencer a los papás de que a sus hijos deberían gustarles las cebollas —sí, las cebollas— parece ser una aguerrida batalla contra actitudes prevalecientes. Convencer a los niños parece un desafío aún más grande. Sin embargo, el Vidalia Onion Committee (VOC), constituido para promover uno de los productos agrícolas más importantes de Georgia, luchó para lograr justamente eso:[28]

> Es muy difícil convencer a los niños de que coman cebollas. Las cebollas tienen un fuerte olor, pueden hacernos llorar, y muchos niños simplemente se niegan a comerlas. Para ayudar a cambiar esas actitudes, el VOC desarrolló un plan único. Empleó a Shrek, el famoso ogro de la tan famosa cinta animada. La inspiración provino de una escena incluida en la primera película de Shrek, donde este personaje explica a su amigo el burro cómo son los ogros. "Las cebollas tienen capas, los ogros tienen capas", dice Shrek. "Los ogros son como las cebollas y ése es el fin de la historia".
>
> El resultado fue una campaña de marketing poco convencional, "Ogres and Onions", que se implementó en todo el país y cuyo lanzamiento coincidió con la cosecha de cebollas y la premier de la última película de Shrek. La campaña presentaba enormes carteles de Shrek en los pasillos de las tiendas de comestibles al lado de bolsas de cebollas de Vidalia con la imagen del personaje y la leyenda: "¿Qué tienen en común los ogros con las cebollas?". En el sitio web de Vidalia Onion, Shrek ofrece recetas a base de cebollas que resultan agradables para los niños. La campaña resultó premiada y pronto tuvo como resultado a niños pidiendo cebollas y a sus sorprendidos y deleitados padres respondiendo a sus demandas. Las ventas de las cebollas de Vidalia, empacadas en bolsas, aumentaron casi en 30 por ciento durante la temporada.

Ahora podemos apreciar las diversas fuerzas que actúan sobre el comportamiento del consumidor. Las decisiones de los consumidores son resultado de la compleja interacción de factores culturales, sociales, personales y psicológicos.

Comentario del autor | Algunas compras son simples y rutinarias, incluso habituales. Otras son mucho más complejas —ya que implican reunir y evaluar una gran cantidad de información— y en ocasiones están sujetas a influencias sutiles. Por ejemplo, piense en todo lo que implica la decisión de compra de un automóvil nuevo.

Tipos de comportamiento en la decisión de compra

El comportamiento de compra difiere mucho si se trata de un tubo de pasta dental, un teléfono inteligente, servicios financieros o un automóvil nuevo. Las decisiones más complejas suelen requerir de un mayor número de participantes en la compra y de un análisis más profundo por parte del comprador. La **figura 5.5** muestra los tipos de comportamiento de compra del consumidor con base en los niveles de participación del comprador y en el grado de diferencia entre las marcas.

Comportamiento de compra complejo

Comportamiento de compra complejo
Comportamiento de compra de los consumidores en situaciones que se caracterizan por una gran participación del consumidor en la compra y diferencias importantes percibidas entre las marcas.

Los consumidores muestran un **comportamiento de compra complejo** cuando están muy interesados en una compra y perciben diferencias significativas entre las marcas. Los consumidores podrían estar muy involucrados cuando el producto es costoso, implica riesgos, se adquiere con poca frecuencia y expresa muchas cuestiones personales. Por lo general, el consumidor tiene mucho que aprender acerca de la categoría del producto. Por ejemplo, el comprador de un automóvil nuevo tal vez no sepa qué modelos, atributos y accesorios tomar en cuenta o qué precios esperar.

Este comprador atravesará por un proceso de aprendizaje, desarrollará primero creencias acerca del producto, luego actitudes y entonces tomará una decisión de compra bien fundamentada. Quienes venden productos que requieren una alta participación por parte de los consumidores deben saber cómo recaban éstos información y cómo la evalúan. Deben ayudar a que los compradores aprendan acerca de los atributos de acuerdo con la clase de productos y su importancia relativa. Tienen que diferenciar las características de su marca, tal vez describiendo e ilustrando sus beneficios mediante anuncios impresos o información detallada y videos en línea. Deben motivar a los vendedores de las tiendas y a los conocidos del comprador para que influyan en la elección final de la marca.

Comportamiento de compra que reduce la disonancia

Comportamiento de compra que reduce la disonancia
Conducta de compra de los consumidores en situaciones que se caracterizan por alta participación, pero en las que se perciben escasas diferencias entre las marcas.

El **comportamiento de compra que reduce la disonancia** se presenta cuando los consumidores se involucran mucho en una compra costosa, poco frecuente o de riesgo, pero observan escasas diferencias entre las marcas. Por ejemplo, quienes compran alfombras podrían enfrentar una decisión en la que se involucren mucho porque esos artículos son costosos y constituyen una forma de expresión personal. No obstante, considerarían que la mayoría de las marcas de alfombras son iguales en determinado rango de precios. En tal caso, como las diferencias percibidas entre las marcas no son significativas, los compradores podrían visitar algunas tiendas para indagar qué se vende, pero hacer la compra con relativa rapidez; responderían básicamente a un buen precio o a la comodidad de una compra.

Una vez que adquieren el producto, los consumidores podrían experimentar *disonancia posterior a la compra* (esto es, incomodidad) si perciben desventajas en la marca de la alfombra adquirida o escuchan comentarios favorables acerca de las marcas que no eligieron. Para contrarrestar esa disonancia, las comunicaciones del comerciante después de la venta deberían ofrecer evidencia y apoyo que ayuden a los consumidores a sentirse bien con sus elecciones de marca.

Comportamiento de compra habitual

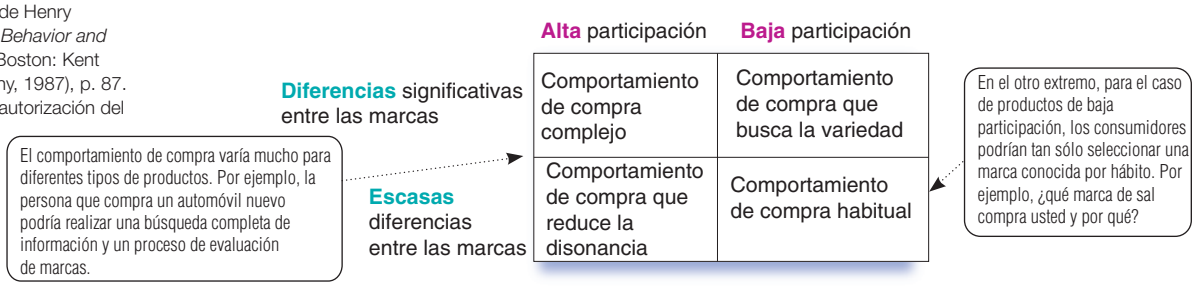
Comportamiento de compra habitual
Conducta de compra del consumidor en situaciones que se caracterizan por baja participación del consumidor y la percepción de pocas diferencias importantes entre las marcas.

El **comportamiento de compra habitual** se presenta en condiciones de baja participación del consumidor y escasas diferencias significativas entre las marcas. Por ejemplo, consideremos la sal de mesa. Los consumidores se interesan poco por esta categoría de producto: sólo van a la tienda y buscan una marca. Si continúan buscando la misma marca, se debe al hábito más que a una fuerte lealtad hacia ésta. Parece que los consumidores no se involucran mucho en la compra de la mayoría de los productos de bajo costo que se adquieren con frecuencia.

En tales casos, el comportamiento del consumidor no atraviesa por la secuencia común de creencia-actitud-comportamiento. Los consumidores no buscan detenidamente información acerca de las marcas, ni evalúan sus características ni toman decisiones de peso respecto a qué marcas comprar. Puesto que no están muy involucrados con el producto, tal vez no evalúan la decisión, incluso ni siquiera después de la compra. Así, en el proceso de compra intervienen creencias acerca de la marca formadas por aprendizaje pasivo, seguidas de un comportamiento de compra que podría o no ir seguido de una evaluación.

FIGURA | 5.5
Cuatro tipos de comportamiento de compra.

Fuente: Adaptada de Henry Assael, *Consumer Behavior and Marketing Action* (Boston: Kent Publishing Company, 1987), p. 87. Se reproduce con autorización del autor.



Para elevar la participación del cliente, Quaker asocia su marca con "Amor", en donde a través de pequeños pasos puedan alcanzar pequeñas y significativas metas del día a día.
© Alamy

Como los compradores no están muy comprometidos con alguna marca, los comerciantes de productos de escasa participación, con pocas diferencias entre marcas, suelen utilizar promociones de precio y de venta para estimular la compra de sus artículos. Como alternativa, podrían agregar características o mejoras a sus productos para diferenciar sus marcas del resto e incrementar la participación. Por ejemplo, tomemos algo aparentemente muy sencillo como el cereal para el desayuno. Para diferenciar su marca, Quaker lanzó su nuevo posicionamiento en México a través de la campaña "Amor" con el fin de compartir con sus consumidores mexicanos cómo los productos Quaker® pueden contribuir a una buena nutrición a través de pequeños pasos. "A través de la campaña "Amor" estamos mostrando cómo, gracias al poder nutricional de los productos elaborados con avena que sólo Quaker ofrece, los consumidores pueden dar el primer paso para alcanzar las metas que realmente importan. Por ejemplo, para dar a un papá ese extra que necesita para llegar a jugar con su hija después de un pesado día de trabajo; para que una pareja pueda disfrutar cada día como si fueran recién casados, y muchas más" comentó Eduardo Torrestorija, gerente de mercadotecnia de Quaker.

Comportamiento de compra que busca la variedad

Los consumidores manifiestan un **comportamiento de compra que busca la variedad** en situaciones caracterizadas por una baja participación de éstos, aunque perciban diferencias importantes entre las marcas. En tales casos, los consumidores suelen realizar muchos cambios de marca. Por ejemplo, al comprar galletas, un consumidor podría tener ciertas creencias, elegir una marca sin demasiada evaluación y luego evaluarla durante el consumo. Sin embargo, en la siguiente ocasión, podría elegir otra marca para evitar el aburrimiento o simplemente para probar algo diferente. Aquí el cambio de marcas ocurre por la búsqueda de variedad, más que por insatisfacción.

Comportamiento de compra que busca la variedad
Conducta de compra de los consumidores en situaciones que se caracterizan por una baja participación de éstos, aunque perciban diferencias significativas entre las marcas.

En esta clase de categorías de producto, la estrategia de marketing quizá sea distinta para la marca líder del mercado y para las marcas menos vendidas. El líder del mercado tratará de alentar el comportamiento de compra habitual dominando el espacio en los anaqueles, manteniéndolos bien surtidos y lanzando publicidad frecuente como recordatorio. Las empresas de la competencia fomentarán la búsqueda de variedad ofreciendo precios más bajos, ventas especiales, cupones, muestras gratuitas y publicidad que presente razones para probar algo nuevo.

Proceso de decisión del comprador

Ahora que hemos estudiado las influencias que reciben los compradores, estamos listos para examinar la forma en que los consumidores toman decisiones de compra. La **figura 5.6** muestra que el proceso de decisión del comprador consta de cinco etapas: *reconocimiento de la necesidad*, *búsqueda de información*, *evaluación de alternativas*, *decisión de compra* y *comportamiento posterior a la compra.* Resulta claro que el proceso de compra se inicia mucho antes de la compra real y que continúa mucho tiempo después. Los especialistas en marketing deben enfocarse en todo el proceso de compra, no sólo en la decisión de compra.

Comentario del autor | La decisión de compra real forma parte de un proceso mucho más amplio que inicia con el reconocimiento de una necesidad y termina con los sentimientos que se generan después de hacer la compra. Los especialistas en marketing desean participar a lo largo de todo el proceso de la decisión del comprador.

La figura 5.6 sugiere que los consumidores pasan por las cinco etapas en cada compra. No obstante, podrían pasar con rapidez o lentitud por el proceso de decisión de compra. Y en compras más rutinarias, los consumidores a menudo se saltan alguna de esas etapas o invierten su orden. Todo depende de la naturaleza del comprador, del producto y de la situación de compra. Una mujer que adquiere su marca habitual de pasta dental reconocería la necesidad y pasaría directamente a la decisión de compra, saltándose las etapas de búsqueda de información y evaluación. Sin embargo, utilizamos el modelo de la figura 5.6 porque muestra todas las consideraciones que surgen cuando un consumidor enfrenta una situación de compra nueva y compleja.

El proceso de compra inicia mucho tiempo antes de la compra real y continúa mucho tiempo después. De hecho, podría resultar en la decisión de cancelar la compra. Por lo tanto, los especialistas en marketing deben enfocarse en todo el proceso de compra, no sólo en la decisión de compra.

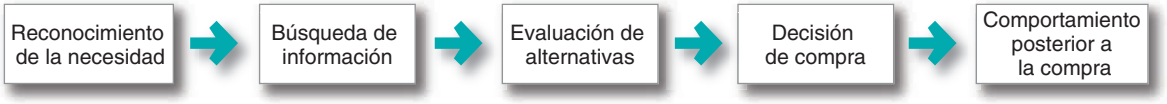


FIGURA | 5.6
Proceso de decisión del comprador.

Reconocimiento de una necesidad: Este anuncio de National Geographic Kids tiene por objetivo recordarle a los papás que, en estos tiempos de consolas de juegos y sitios de redes sociales, necesitan asegurarse de que sus hijos "le hagan un espacio a la naturaleza".

Cortesía de National Geographic Society, Fox P2 Advertising y Lung Animation.

Reconocimiento de la necesidad

El proceso de compra inicia con el **reconocimiento de la necesidad** —el comprador detecta un problema o una necesidad—. La necesidad puede originarse por *estímulos internos* cuando una de las necesidades normales del individuo —por ejemplo, hambre o sed— se eleva a un nivel lo suficientemente alto como para convertirse en un impulso. Una necesidad también podría detonarse mediante *estímulos externos*. Por ejemplo, un anuncio o una plática con un amigo podrían llevarlo a usted a pensar en comprar un automóvil nuevo. En esta etapa, el especialista en marketing debería investigar a los consumidores para saber qué tipos de necesidades o problemas surgen, qué los provoca y la forma en que llevaron al consumidor hacia ese producto en particular.

Búsqueda de información

Un consumidor interesado quizá busque más información o desista de ello. Si su impulso es fuerte y hay cerca un producto que lo satisfaga, es probable que lo compre en ese momento. Si no es así, el consumidor podría almacenar la necesidad en su memoria o realizar una **búsqueda de información** relacionada con dicha necesidad. Por ejemplo, una vez que usted ha decidido que necesita un automóvil nuevo, es probable que, al menos, ponga mayor atención en los anuncios de automóviles, en los vehículos de sus amigos o en las conversaciones acerca de ese tema. O tal vez busque de manera activa en internet, hable con sus amigos o reúna información a partir de otras fuentes.

Reconocimiento de la necesidad
Primera etapa del proceso de toma de decisiones del comprador en la que el consumidor reconoce un problema o una necesidad.

Búsqueda de información
Etapa del proceso de toma de decisiones del comprador en la que se motiva al consumidor para que busque mayor información.

Los consumidores pueden obtener información de muchas fuentes, las cuales incluyen *fuentes personales* (familiares, amigos, vecinos, conocidos), *fuentes comerciales* (publicidad, vendedores, distribuidores, sitios web y móviles, empaques, exhibiciones), *fuentes públicas* (medios de comunicación masiva, organizaciones de defensa del consumidor, social media, búsquedas en línea y reseñas de homólogos) y *fuentes empíricas* (examinar y utilizar el producto). La influencia relativa de dichas fuentes de información varía de acuerdo con el producto y el comprador.

Por lo general, el consumidor recibe la mayor cantidad de información sobre un producto a partir de fuentes comerciales —aquellas que controla el comerciante—. Sin embargo, las fuentes más eficaces suelen ser las personales. Las fuentes comerciales normalmente *informan* al comprador, pero las personales *legitiman* o *evalúan* los productos por él. Pocas campañas publicitarias logran tanta eficacia como un vecino que se inclina sobre la cerca de su casa para contarle su maravillosa experiencia con un producto que usted está considerando.

Cada vez más, esa "cerca" es digital. En la actualidad, los consumidores comparten libremente en social media sus opiniones, imágenes y experiencias en relación con los productos. Y los compradores pueden encontrar abundantes reseñas generadas por los usuarios acerca de los productos que están considerando comprar en sitios como Amazon.con, BestBuy.com, Yelp, Trip Advisor, Epinions y Epicurious. Si bien las reseñas de los usuarios individuales varían mucho en calidad, el conjunto de reseñas, en su totalidad, a menudo provee una evaluación confiable del producto —ya que todas son escritas directamente por gente que ha comprado y probado el producto.

Conforme se obtiene más información, aumentan la conciencia y los conocimientos del consumidor acerca de las marcas disponibles y sus características. En su búsqueda de información sobre automóviles, quizás usted se entere de las diversas marcas disponibles. La información también podría ayudarlo a dejar de considerar ciertas marcas. Una empresa debe diseñar su mezcla de marketing para que los prospectos estén conscientes de su marca y la conozcan; debería identificar de manera cuidadosa las fuentes de información de los consumidores y la importancia de cada fuente.

Evaluación de alternativas

Hemos visto cómo el consumidor utiliza la información para llegar a una serie de elecciones finales de marca. Después, el especialista en marketing debe tener conocimientos sobre la **evaluación de alternativas**, es decir, la manera en que el consumidor procesa la información para llegar a la elección de una marca. Por desgracia, los consumidores no siguen un proceso sencillo y único de evaluación en todas las situaciones de compra, sino que ponen en marcha diversos procesos de evaluación.

Evaluación de alternativas
Etapa del proceso de toma de decisiones del comprador en la que el consumidor utiliza información para evaluar marcas alternativas a partir del conjunto de opciones.

La manera en que los consumidores evalúan las alternativas de compra depende de cada individuo y de la situación de compra específica. En ciertos casos, se valen de cálculos complicados y del pensamiento lógico. En otros, los propios consumidores realizan poca evaluación o incluso ninguna; en vez de ello, compran por impulso o se basan en la mera intuición. Algunas veces los consumidores toman decisiones de compra por su cuenta; aunque en otras ocasiones recurren a los amigos, a las críticas encontradas en línea o a los vendedores para recibir consejos de compra.

Suponga que usted ha disminuido sus opciones de automóviles a tres marcas. Además, considere que está interesado principalmente en cuatro atributos: precio, estilo, economía de operación y desempeño. Para este momento, quizá se haya formado creencias acerca de la calificación de cada marca para cada uno de los atributos. Está claro que, si un automóvil califica mejor en todos los atributos, el especialista en marketing supondría que ése es el que usted elegiría. Sin embargo, sin duda las marcas varían en atractivo. Usted podría basar su decisión de compra tan sólo en un atributo y su elección sería fácil de predecir. Si quisiera el estilo por encima de todo, compraría el automóvil que considere que tiene el mejor estilo. No obstante, la mayoría de los compradores evalúan diversos atributos y conceden a cada uno una importancia diferente. Si conociéramos la importancia que usted asigna a cada uno de los cuatro atributos, el especialista en marketing estaría en condiciones de predecir su elección de automóvil de manera más confiable.

Los especialistas en marketing deben estudiar a los compradores para averiguar la forma en que realmente evalúan las alternativas de marca. Si conocen los procesos de evaluación que se llevan a cabo, pueden tomar las medidas adecuadas para influir en la decisión del comprador.

Decisión de compra

Decisión de compra
Decisión del comprador con respecto a qué marca adquirir.

En la etapa de evaluación, el consumidor califica las marcas y determina sus intenciones de compra. Por lo general, su **decisión de compra** será adquirir la marca preferida, aunque dos factores podrían interponerse entre la *intención* de compra y la *decisión* de compra. El primer factor son las *actitudes de los demás.* Si alguien que es importante para usted piensa que debería comprar el automóvil de menor precio, entonces se reducirán las probabilidades de que adquiera un automóvil más costoso.

El segundo aspecto son los *factores situacionales inesperados*. El consumidor podría establecer una intención de compra con base en sus expectativas en cuanto a ingresos, el precio a pagar y los beneficios a obtener. Sin embargo, sucesos inesperados podrían cambiar su intención de compra. Por ejemplo, la situación económica podría empeorar, un competidor cercano tal vez reduzca el precio, o quizás un amigo manifieste sentirse desilusionado con el automóvil que usted había elegido. Así, las preferencias e incluso las intenciones de compra no siempre originan una decisión de compra real.

Comportamiento posterior a la compra

Comportamiento posterior a la compra
Etapa del proceso de toma de decisiones del comprador en la cual los consumidores realizan acciones adicionales después de la compra con base en su satisfacción o insatisfacción.

Disonancia cognoscitiva
Incomodidad del comprador causada por un conflicto posterior a la compra.

El trabajo del especialista en marketing no termina cuando se adquiere el producto. Después de comprarlo, el consumidor se sentirá satisfecho o insatisfecho y tendrá un **comportamiento posterior a la compra** que es de interés para el especialista en marketing. ¿Qué determina si el comprador se siente satisfecho o no con una compra? La respuesta está en la relación que existe entre las *expectativas del consumidor* y el *desempeño percibido* del producto. Si éste no cumple con las expectativas, el consumidor se sentirá desilusionado; en cambio, si las cumple, el consumidor se sentirá satisfecho y, si el producto excede las expectativas, se sentirá fascinado. Cuanto mayor sea la brecha entre las expectativas y el desempeño, mayor será la insatisfacción del consumidor. Esto sugiere que los vendedores deberían prometer sólo aquello que sus marcas pueden brindar, de manera que los compradores queden satisfechos.

Disonancia cognoscitiva posterior a la compra: Sin importar la elección que hayan hecho, los consumidores experimentan al menos cierta disonancia posterior a la compra.

Stephane Bidouze/Shutterstock.com

Sin embargo, casi todas las compras importantes generan **disonancia cognoscitiva,** es decir, incomodidad causada por un conflicto posterior a la compra. Después de la compra, los consumidores se sienten satisfechos con los beneficios de la marca elegida y están contentos porque evitaron las desventajas de las marcas que no adquirieron. Sin embargo, toda compra implica un compromiso. Los consumidores también se sienten incómodos al adquirir las desventajas de la marca elegida y perder los beneficios de las marcas que no compraron. Así, los consumidores experimentan al menos cierta disonancia posterior a la compra.[29]

¿Por qué es tan importante satisfacer al cliente? La satisfacción del cliente es clave para establecer relaciones redituables con él —lo que supone mantener y cultivar clientes y para cosechar los frutos del valor de vida del cliente—. Los

consumidores satisfechos compran de nuevo un producto, hablan con otras personas de manera favorable de éste, ponen menos atención a las marcas y a los anuncios de la competencia y adquieren otros productos de la empresa. Muchos especialistas en marketing van más allá del simple hecho de *cumplir* con las expectativas de los clientes —buscan *fascinarlos*.

Un cliente insatisfecho responde en forma diferente. Los comentarios negativos de boca en boca suelen viajar más lejos y con mayor rapidez que los positivos, dañando rápidamente las actitudes de los consumidores hacia una empresa y sus productos. Sin embargo, las empresas no deberían confiar simplemente en que los clientes insatisfechos les manifestarán sus quejas de manera voluntaria cuando se sientan desilusionados. La mayoría de los clientes decepcionados casi nunca le comunicarán a la empresa su situación. Por lo tanto, una compañía debe medir la satisfacción del cliente de manera regular; debe diseñar sistemas que *motiven* a los clientes a expresar sus quejas. De esta forma, la empresa sabrá cómo está haciendo las cosas y cómo puede mejorar.

Al estudiar el proceso general de la decisión del comprador, los especialistas en marketing podrían encontrar la manera de ayudar a los consumidores a que lo atraviesen. Por ejemplo, si los consumidores no están adquiriendo un nuevo producto porque no perciben que lo necesitan, la dirección de marketing podría lanzar mensajes publicitarios que activen la necesidad y muestren cómo el producto resolvería los problemas de los clientes. Si éstos conocen el producto pero no lo compran porque tienen actitudes desfavorables hacia él, un especialista en marketing debe encontrar la manera de cambiar el producto o de modificar las percepciones del consumidor.

Nuevo producto
Bien, servicio o idea que algunos clientes potenciales perciben como algo nuevo.

Proceso de adopción
Proceso mental por el que atraviesa una persona desde que se entera de una innovación hasta que realiza la adopción final.

Comentario del autor | Aquí revisaremos algunas consideraciones especiales relacionadas con las decisiones de compra de *nuevos productos.*

Proceso de decisión de compra de nuevos productos

Ahora veremos la forma en que los compradores enfocan la compra de nuevos productos. Un **nuevo producto** es un bien, un servicio o una idea que los clientes potenciales perciben como algo nuevo. Es probable que el nuevo producto haya estado en el mercado durante cierto tiempo, pero lo que interesa es la manera en que los consumidores se enteran por primera vez de su existencia y toman decisiones sobre su adopción. Definimos el **proceso de adopción** como el proceso mental por el que atraviesa una persona desde que se entera de una innovación hasta su adopción final. La *adopción* es la decisión que toma una persona para convertirse en usuario regular de un producto.[30]

Proceso de adopción: Para ayudar a los consumidores indecisos a vencer los obstáculos de la decisión de compra, SodaStream ofrece ventas al menudeo, reembolsos y otros incentivos de compra tales como la devolución de $20 en efectivo que aquí se anuncia.
SodaStream

Etapas del proceso de adopción

Los consumidores pasan por cinco etapas durante el proceso de adopción de un nuevo producto:

Conciencia. El consumidor se da cuenta de que existe el nuevo producto, pero carece de información acerca de éste.

Interés. El consumidor busca información acerca del nuevo producto.

Evaluación. El consumidor considera si tiene sentido probar el nuevo producto.

Prueba. El consumidor prueba el nuevo producto en una escala pequeña para incrementar la estima de su valor.

Adopción. El consumidor decide utilizar plenamente y con regularidad el nuevo producto.

Este modelo sugiere que los especialistas en marketing deben pensar en la forma de ayudar a los consumidores a transitar por esas etapas. Por ejemplo, si SodaStream descubre que muchos consumidores están evaluando de manera favorable su máquina para elaborar soda en casa, pero aún están dudosos de adquirir una, podría ofrecerles ventas al por menor, reembolsos u otros incentivos de precio que los ayuden a decidirse.

Para ayudar a que los compradores superaran los obstáculos que les impedían tomar una decisión de compra después del colapso económico de 2008, Hyundai les ofreció un solo plan del seguro Hyundai, el cual prometía a los compradores que adquirieran un nuevo automóvil mediante un préstamo o un financiamiento, que podrían devolver sus vehículos sin costo alguno y sin afectar su historial crediticio en caso de perder su trabajo o su fuente de ingresos en el plazo de un año a partir de la compra. Las ventas del Hyundai Sonata aumentaron 85 por ciento durante el primer mes que estuvo vigente la campaña. En 2014, Chevrolet ofreció una garantía similar, "Love It or Return It" ("Ámelo o devuélvalo"), para ayudar en la recuperación de la todavía difícil situación económica. La garantía dio a los compradores indecisos hasta 60 días para devolver los automóviles que hubieran recorrido menos de cuatro mil millas y no hubieran sufrido daños.

Diferencias individuales en el grado de innovación

La gente difiere mucho en su disposición a probar nuevos productos. En cada área de productos hay "pioneros de consumo" y adoptadores iniciales. Otras personas adoptan los nuevos productos mucho después. Las personas son clasificadas de acuerdo con las categorías de adopción que se muestran en la **figura 5.7**.[31] Como se observa en la curva, después de un inicio lento, un número creciente de individuos adoptan el nuevo producto. Conforme grupos sucesivos de consumidores adoptan la innovación, el mercado se va acercando a su nivel de saturación. Los innovadores se definen como el primer 2.5 por ciento de compradores que adoptan una nueva idea (quienes están a más de dos desviaciones estándar del tiempo promedio de adopción); en tanto que los adoptadores iniciales conforman el 13.5 por ciento siguiente (entre 1 y 2 desviaciones estándar); y luego vienen la mayoría temprana, la mayoría tardía y los rezagados.

Los cinco grupos de adoptadores tienen diferentes valores. Los *innovadores* son aventureros —prueban nuevas ideas asumiendo cierto riesgo—. Los *adoptadores iniciales* se guían por el respeto —son líderes de opinión en sus comunidades y adoptan nuevas ideas pronto, aunque con cautela—. La *mayoría temprana* actúa deliberadamente —aunque casi nunca son líderes, adoptan nuevas ideas antes que el individuo promedio—. La *mayoría tardía* es escéptica —adopta una innovación sólo después de que la mayoría de la gente la ha probado—. Finalmente, los *rezagados* se apegan a las tradiciones —son suspicaces en relación con los cambios y sólo adoptarán la innovación cuando se haya convertido en una especie de tradición.

Esta clasificación de adoptadores sugiere que una empresa innovadora debe investigar las características de los innovadores y adoptadores tempranos en sus categorías de producto y dirigir sus actividades de marketing hacia ellos.

Influencia de las características del producto sobre la rapidez de adopción

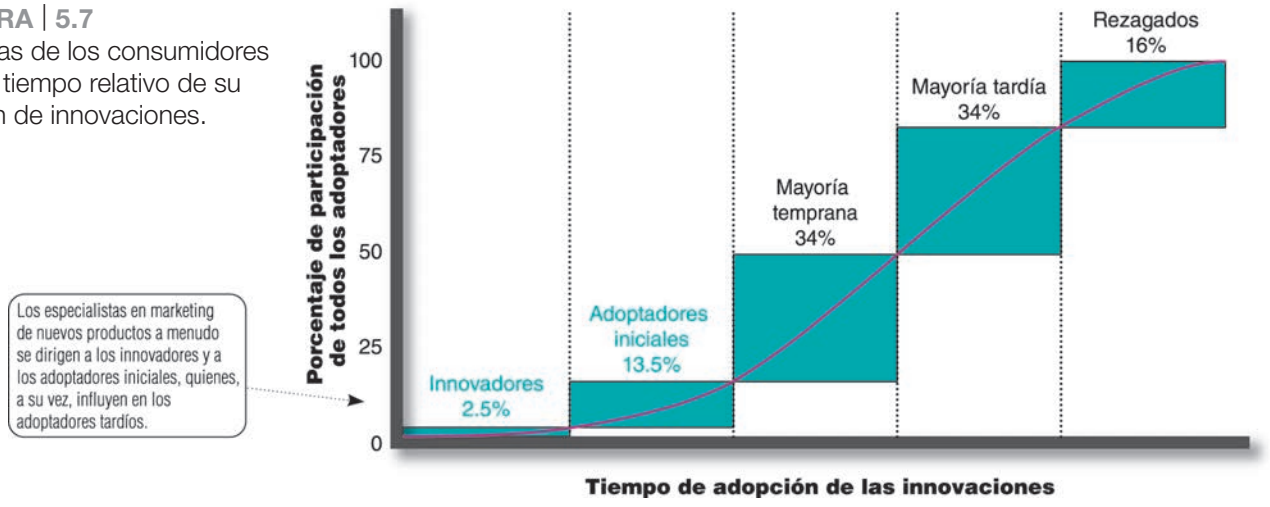
Las características del nuevo producto afectan la rapidez de su adopción. Algunos productos se vuelven populares de la noche a la mañana. Por ejemplo, tanto el iPod como el iPhone y el iPad de Apple volaron de los anaqueles de las tiendas con una rapidez sorprendente desde el día de su lanzamiento. Otros artículos tardan mucho tiempo en lograr la aceptación. Por ejemplo, el primer televisor de alta definición (HDTV, por sus siglas en inglés) se introdujo en Estados Unidos en la década de 1990, pero en 2007 el porcentaje de hogares estadounidenses que poseían uno era sólo del 12 por ciento. Hacia finales de 2013, la penetración de los HDTV rebasaba el 85 por ciento.[32]

Cinco características son muy importantes por su influencia en la rapidez de adopción de una innovación. Por ejemplo, considere las características del HDTV en relación con la rapidez de adopción:

Ventaja relativa. Grado en que la innovación parece ser mejor que los productos existentes. El HDTV ofrece una calidad de imagen sumamente mejorada. Esto aceleró la rapidez de su adopción.

Compatibilidad. Grado en que la innovación se ajusta a los valores y las experiencias de los consumidores potenciales. Por ejemplo, el HDTV es muy compatible con los estilos de vida del público que ve televisión. Sin embargo, en los primeros años no era tan compatible con los sistemas de programación y transmisión, lo que hizo más lenta su adopción. Conforme los programas y canales de alta definición se volvieron la norma, la rapidez de adopción del HDTV se incrementó rápidamente.

FIGURA | 5.7
Categorías de los consumidores según el tiempo relativo de su adopción de innovaciones.



Complejidad. Grado en que la innovación es difícil de comprender o usar. Los HDTV no son muy complejos y, por lo tanto, una vez que hubo mayor programación disponible y los precios bajaron, la rapidez de adopción de este producto aumentó más en comparación con la de innovaciones más complejas.

Divisibilidad. Grado en que la innovación puede probarse durante un tiempo limitado. Los primeros HDTV y los primeros sistemas de cable y vía satélite de alta definición eran muy costosos, por lo que la tasa de adopción fue muy lenta. Conforme los precios bajaron, las tasas de adopción aumentaron.

Comunicabilidad. Grado en que los demás pueden observar o describir los resultados del uso de la innovación. Como el HDTV se presta para realizar una demostración y una descripción, su uso se extendió con mayor rapidez entre los consumidores.

Otras características afectan la rapidez de adopción, como los costos iniciales y regulares, los riesgos, la incertidumbre y la aprobación social. Los especialistas en marketing de nuevos productos deben investigar todos estos factores al desarrollar el nuevo producto y su programa de marketing.

5 Revisión de conceptos

REPASO DE OBJETIVOS Y TÉRMINOS CLAVE

Repaso de objetivos

El mercado estadounidense de consumidores consiste en más de 317 millones de personas que consumen más de $15 billones en bienes y servicios cada año, esto lo convierte en uno de los mercados de consumo más atractivos del mundo. Los consumidores varían mucho en términos de su contexto cultural, social, personal y psicológico. Entender cómo tales diferencias influyen en el *comportamiento de compra del consumidor* es uno de los desafíos más grandes que enfrentan los especialistas en marketing.

OBJETIVO 1 **Definir el mercado de consumo y construir un modelo sencillo del comportamiento de compra del consumidor.** *(pp. 138-139)*

El *mercado de consumo* se compone de todos los individuos y hogares que compran o adquieren bienes y servicios para consumo personal. El modelo básico del comportamiento de compra del consumidor es el modelo de estímulo-respuesta, según el cual los estímulos de marketing (las cuatro *P*) y otras fuerzas importantes (económicas, tecnológicas, políticas, culturales) ingresan en la "caja negra" del consumidor y originan ciertas respuestas. Una vez dentro, estos estímulos producen respuestas observables en el consumidor, como la elección de marca, el momento y el lugar de compra, el compromiso y la relación con la marca.

OBJETIVO 2 **Mencionar los cuatro factores principales que influyen en el comportamiento de compra del consumidor.** *(pp. 139-154)*

El *comportamiento de compra del consumidor* se ve afectado por cuatro conjuntos de características principales de compra: culturales, sociales, personales y psicológicas. Los especialistas en marketing no pueden influir en muchos de esos factores; sin embargo, éstos resultan útiles para identificar a compradores interesados y diseñar productos y ofertas que cubran mejor las necesidades del consumidor. La *cultura* es el condicionante básico de los deseos y la conducta de un individuo. Las *subculturas* son "culturas dentro de las culturas" que poseen valores y estilos de vida distintivos y pueden basarse en cuestiones que van desde la edad hasta el origen étnico. Muchas compañías enfocan sus programas de marketing en las necesidades especiales de ciertos segmentos culturales y subculturales, como los consumidores hispanoamericanos, los afroamericanos y los asiaticoamericanos.

Los *factores sociales* también influyen en el comportamiento del comprador. Los *grupos de referencia* de un individuo —la familia, los amigos, las redes sociales, las asociaciones profesionales— afectan de manera muy importante las elecciones de producto y de marca. La edad, la etapa en el ciclo de vida, la ocupación, las circunstancias económicas, la personalidad y otras *características personales* del consumidor influyen en sus decisiones de compra. El *estilo de vida* de los consumidores, es decir, el patrón completo de actividades y de interacción con el mundo también afecta las decisiones de compra. Finalmente, el comportamiento de compra recibe la influencia de cuatro importantes *factores psicológicos*: la motivación, la percepción, el aprendizaje y las creencias y actitudes. Cada uno de estos factores brinda una perspectiva diferente para entender el funcionamiento de la caja negra del comprador.

OBJETIVO 3 **Mencionar y definir los principales tipos de comportamiento en las decisiones de compra, así como las etapas del proceso de toma de decisiones del consumidor.** *(pp. 154-158)*

El comportamiento de compra varía en gran medida entre diferentes tipos de productos y decisiones de compra. Los consumidores tienen un *comportamiento de compra complejo* cuando están muy interesados en una compra y perciben diferencias relevantes entre las marcas. El *comportamiento que reduce la disonancia* ocurre cuando los consumidores están muy involucrados, pero observan escasas diferencias entre las marcas. El *comportamiento de compra habitual* se presenta en condiciones de baja participación y poca diferencia entre marcas. En situaciones que se caracterizan por escasa participación, pero grandes diferencias percibidas entre las marcas, los consumidores muestran un *comportamiento de compra que busca la variedad*.

Para realizar una compra, el individuo atraviesa por un proceso de decisión que consiste en el *reconocimiento de una necesidad*, la *búsqueda de información*, la *evaluación de alternativas*, la *decisión de compra* y el *comportamiento posterior a la compra*. La tarea del especialista en marketing es entender el comportamiento del comprador en cada una de estas etapas y los aspectos que influyen en ellas. Durante el *reconocimiento de la necesidad*, el individuo identifica un problema o una necesidad que podría satisfacer usando un producto o servicio existente en el mercado. Una vez que reconoce una necesidad, el consumidor se ve impulsado a informarse más y pasa a la etapa de *búsqueda de información.* Cuando tiene la información, procede a la *evaluación de alternativas*, durante la cual utiliza la información para evaluar marcas dentro de un conjunto elegido. De aquí, el consumidor toma una *decisión de compra* y adquiere realmente el producto. En la etapa final del proceso de decisión, el *comportamiento posterior a la compra*, el individuo actúa según se sienta satisfecho o no.

OBJETIVO 4 **Describir los procesos de adopción y difusión de nuevos productos.** *(pp. 158-160)*

El *proceso de adopción* de un producto consta de cinco etapas: conciencia, interés, evaluación, prueba y adopción. Los especialistas en marketing de nuevos productos deben idear formas útiles para ayudar a los consumidores a atravesar esas etapas. En cuanto al *proceso de difusión* de nuevos productos, los consumidores responden a un ritmo diferente, dependiendo de sus propias características y de las del producto. Los individuos pueden ser innovadores, adoptadores iniciales, o bien pertenecer a la mayoría temprana, a la mayoría tardía o a los rezagados. Cada grupo podría requerir de distintos métodos de marketing. Los especialistas en marketing tratan de que sus nuevos productos llamen la atención de los adoptadores iniciales potenciales, en especial de los líderes de opinión. Finalmente, varias características afectan la rapidez de adopción: ventaja relativa, compatibilidad, complejidad, divisibilidad y comunicabilidad.

Términos clave

OBJETIVO 1

Comportamiento de compra del consumidor (p. 138)
Mercado de consumo (p. 138)

OBJETIVO 2

Cultura (p. 140)
Subcultura (p. 140)
Marketing transcultural (p. 142)
Clases sociales (p. 142)
Grupo(s) (p. 143)
Influencia de la comunicación de boca en boca (p. 143)
Líderes de opinión (p. 143)
Redes sociales en línea (p. 144)
Estilo de vida (p. 148)
Personalidad (p. 149)
Motivo (o impulso) (p. 149)
Percepción (p. 152)
Aprendizaje (p. 153)
Creencia (p. 153)
Actitud (p. 153)

OBJETIVO 3

Comportamiento de compra complejo (p. 154)
Comportamiento de compra que reduce la disonancia (p. 154)
Comportamiento de compra habitual (p. 154)
Comportamiento de compra que busca la variedad (p. 155)
Reconocimiento de la necesidad (p. 156)
Búsqueda de información (p. 156)
Evaluación de alternativas (p. 156)
Decisión de compra (p. 157)
Comportamiento posterior a la compra (p. 157)
Disonancia cognoscitiva (p. 157)

OBJETIVO 4

Nuevo producto (p. 158)
Proceso de adopción (p. 158)

ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO

Preguntas para análisis

5-1 ¿Qué es una subcultura? Describa cuando menos dos subculturas a las que usted pertenezca e identifique los grupos de referencia que influyen en su comportamiento de consumo. (AACSB: Comunicación; diversidad; pensamiento reflexivo).

5-2 ¿Por qué los especialistas en marketing se interesan en conocer los estilos de vida de los consumidores y qué dimensiones utilizan para determinar el estilo de vida? Describa su estilo de vida, junto con sus dimensiones correspondientes, e identifique las actividades relacionadas con el consumo que se basan en su estilo de vida. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

5-3 ¿Qué es un "nuevo producto" y de qué manera deciden los consumidores si lo adoptan? (AACSB: Comunicación).

5-4 ¿Qué características de un nuevo producto afectan su tasa de adopción? ¿De qué manera influye cada factor en la tasa de adopción de automóviles eléctricos? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

Ejercicios de pensamiento crítico

5-5 Los investigadores estudian el papel de la personalidad en el comportamiento de compra del consumidor. Un proyecto de investigación —titulado Beyond the Purchase— ofrece una serie de encuestas que los consumidores pueden emplear para aprender más acerca de su propia personalidad, en general, y de su personalidad como consumidores, en particular. Visite www.beyondthepurchase.org/ y consulte las encuestas sobre hábitos de consumo ("Spending Habits") y cualquier otra encuesta que le interese. ¿Qué le dicen a usted estas encuestas acerca de su personalidad en general y como consumidor? ¿Está de acuerdo con los hallazgos? ¿Por qué? (AACSB: Comunicación; uso de tecnología de información (TI); diversidad; pensamiento reflexivo).

5-6 Malcolm Gladwell publicó un libro titulado *The Tipping Point*, donde describe la ley de los pocos, lo delicado y la ley del contexto. Investigue estos conceptos y explique por qué ayudan a los especialistas en marketing a comprender mejor a los consumidores para dirigirse a ellos. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

5-7 En pequeños grupos, imaginen que trabajan en una cadena internacional de hoteles de lujo que atiende a huéspedes en todo el mundo. Comenten qué platillos incluirían en los servicios de buffet para desayuno, almuerzo y cena. Investiguen qué comen los consumidores en al menos un país de cada continente. La meta es ofrecer una variedad amplia para satisfacer los gustos de todos los huéspedes con base en sus culturas. Elaboren una presentación con fotografías de los alimentos que incluirían en el buffet. (AACSB: Comunicación; uso de TI; diversidad; pensamiento reflexivo).

MINICASOS Y APLICACIONES

Marketing en línea, móvil y de social media Influyentes digitales

Jen Hsieh es una estudiante universitaria amante de la moda que presenta ropa y comparte su sentido de la moda en su blog Jennifhsieh. Su influencia social le permitió obtener una invitación a la presentación semanal de modas de Kate Spade's en Nueva York; después de asistir, escribió en su blog: "Tengo que evitar babear", al describir la colección. A los influyentes digitales como Jen, a menudo se les paga por escribir reseñas de productos en sus blogs y por publicar fotografías de sí mismos en sitios como Pinterest e Instagram usando ropa que les regala su patrocinador. A algunos les pagan viáticos para asistir a eventos. Por ejemplo, Olivia Lopez, una bloguera de estilo muy particular que tiene un sitio llamado Lust for Life (Deseo por la vida), fue invitada por Samsung a los festivales de música South by Southwest y Lollapalooza y la empresa le regaló un teléfono para que enviara fotografías a sus 90 mil seguidores en Instagram. El *hashtag* "#thenextbigthing", que se utiliza en las promociones de productos Samsung, se incluyó en los comentarios que publicó Olivia Lopez; por otra parte, la bloguera no incluyó ningún otro indicio de que Samsung la patrocinara.

5-8 Encuentre un ejemplo de un blog sobre un tema que le interese a usted. ¿Hay anuncios en el blog? ¿El bloguero parece recibir el patrocinio de alguna compañía? ¿Hay información en relación con el patrocinio? Escriba un breve informe de sus observaciones. (AACSB: Uso de TI; comunicación; pensamiento reflexivo).

5-9 Sintetice las reglas de divulgación de la Federal Trade Commission en referencia al uso de social media para promover productos y servicios. ¿El blog que usted revisó en la pregunta anterior sigue esas reglas? Explique su respuesta. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

Ética de marketing Oro líquido

El agua es agua, ¿o no? ¡Nada de eso! El fabricante de Beverly Hills 90H20 promueve su "champaña del agua" como "la primer agua del mundo creada por un *sommelier*". Los productores franceses de champaña (el único país que puede utilizar legalmente la etiqueta "champaña") se disgustaron, sobre todo porque el agua proviene de las montañas de la Sierra Nevada de California. Con un costo de $14 por botella, no es un agua para beber todos los días. La "sedosa" agua con una alcalinidad de 7.5 es ideal para acompañar alimentos y vino y se envasa en botellas con forma de diamante, con triple sello, elaboradas a mano. Sólo está disponible en finos restaurantes, mercados de alimentos para *gourmet* y en hoteles de lujo. Las 10 mil botellas que integran la edición limitada se numeran individualmente y se decoran con imágenes artísticas, lo que hace de ellas un objeto de colección. Sin embargo, ésta no es la primer agua de lujo y su costo, en realidad, podría considerarse una ganga. El agua Fillico Beverly Hills (de Japón) cuesta $100 por botella. Eso sin la tapa en forma de corona hecha de oro o plata; el precio se duplica si usted pide la botella con esa característica. Pero el Acqua di Cristallo Tributo a Modigliani, en botella de oro, las deja atrás, cuesta ¡$60 000 por botella!

5-10 ¿Qué factores de compra tienen mayor probabilidad de incidir en los consumidores que compran agua embotellada de lujo? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

5-11 ¿Es ético vender agua, que en esencia no tiene nada de especial, en una forma que genere esos precios tan altos?

Aritmética de marketing Evaluación de alternativas

Una forma en que los consumidores pueden evaluar alternativas consiste en identificar atributos importantes y valorar cada alternativa de compra en relación con esos atributos. Considere la compra de una tableta digital. A cada atributo, como el tamaño de la pantalla, se le asigna un peso que refleje su nivel de importancia para determinado consumidor. Luego, el consumidor evalúa cada alternativa en relación con cada atributo. Por ejemplo, en la tabla siguiente, el precio (al que se le otorga una ponderación de 0.5) es el atributo de compra más importante para este consumidor, quien considera que la marca C tiene el mejor precio, por lo que le asigna un 7 (las puntuaciones más altas indican un mejor desempeño). La marca B tiene el peor desempeño en ese atributo (calificación de 3). El tamaño de la pantalla y las aplicaciones disponibles son los siguientes atributos más importantes para el consumidor. El sistema operativo es el atributo menos importante.

Es posible calcular una puntuación para cada marca al multiplicar la importancia ponderada para cada atributo por la calificación de la marca en ese atributo. Luego, las puntuaciones ponderadas se suman para determinar la puntuación total de

esa marca. Por ejemplo, $\text{Puntuación}_{\text{marca A}} = (0.2 \times 4) + (0.5 \times 6) + (0.1 \times 5) + (0.2 \times 4) = 0.8 + 3.0 + 0.5 + 0.8 = 5.1$. Este consumidor elegirá la marca que tenga la puntuación más alta.

5-12 Calcule las puntuaciones de las marcas B y C. ¿Qué marca elegiría este consumidor? (AACSB: Comunicación; razonamiento analítico).

5-13 ¿Cuál es la marca con menos probabilidades de resultar seleccionada? Analice dos formas en las que el especialista en marketing de esta marca podría mejorar las actitudes del consumidor de modo que éste se incline hacia la compra de su marca. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo; razonamiento analítico).

	Importancia	Alternativas de marcas		
Atributos	**Peso (e)**	**A**	**B**	**C**
Tamaño de pantalla	0.2	4	6	2
Precio	0.5	6	3	7
Sistema operativo	0.1	5	5	4
Aplicaciones disponibles	0.2	4	6	7

Caso empresarial Seguro veterinario para mascotas: un seguro de salud para nuestros amigos peludos o emplumados

¿Un seguro de salud para mascotas? Hasta hace poco MetLife, Prudential, Northwestern Mutual y la mayoría de las grandes compañías aseguradoras no habían prestado mucha atención a ello. Más bien, habían dejado esa pequeña porción de la industria de los seguros a compañías de nicho más enfocadas. El más grande de estos vendedores de seguros para mascotas (ahora hay 12) es Veterinary Pet Insurance (VPI). El negocio se ha vuelto tan lucrativo que VPI recientemente fue adquirida por Nationwide, lo que representó el primer esfuerzo por parte de las grandes aseguradoras por entrar en el negocio. La misión de VPI es "hacer que los milagros de la medicina veterinaria sean accesibles para todos los dueños de mascotas".

VPI fue fundada en 1980 por el veterinario Jack Stephens. Jack nunca intentó abandonar la práctica, pero su vida sufrió un revés dramático cuando al entrar a una tienda local de comestibles fue identificado por la hija de un cliente como "el hombre que mató a Buffy". Stephens había aplicado la eutanasia al perro de la familia dos semanas atrás. De inmediato, comenzó a investigar la posibilidad de crear un seguro médico para mascotas. "No hay nada más frustrante para un veterinario que saber que puede sanar a un paciente enfermo, pero el dueño carece de los recursos financieros necesarios para ello y le da a uno la instrucción de quitarle la vida", comenta Stephens. "Yo quería cambiar eso".

Los seguros de mascotas representan una porción aún pequeña pero en rápido crecimiento del negocio de los seguros. Quienes trabajan en el ramo creen que ese sector ofrece enorme potencial. En la actualidad, el 63 por ciento de los hogares estadounidenses poseen al menos una mascota. En conjunto, los estadounidenses poseen unos 83.3 millones de perros, 95.6 millones de gatos y 8.3 millones de aves. Cifras aparte son los cientos de millones de peces, animales pequeños y reptiles. Más de dos tercios de los dueños de mascotas han incluido a éstas en las celebraciones y un tercio caracteriza a su mascota como si se tratara de un hijo. El 42 por ciento de los perros duerme en la misma cama que sus dueños. Los estadounidenses gastan la sorprendente cantidad de $55 000 millones al año en sus mascotas, una cifra que rebasa el producto interno bruto de 121 países. De esa cantidad, $14 000 millones se destinan a gastos de salud de las mascotas.

A diferencia de Gran Bretaña y Suecia, donde casi la mitad de todos los dueños de mascotas cuentan con un seguro de gastos médicos para éstas, relativamente pocos estadounidenses tienen ese tipo de cobertura. Sin embargo, de acuerdo con estudios recientes, el 41 por ciento de los dueños de mascotas están al menos un poco preocupados de no poder enfrentar los gastos médicos en caso de enfermedad del perro o del gato, y casi el 75 por ciento está dispuesto a endeudarse para pagar el cuidado veterinario de sus compañeros peludos o emplumados. Además, considerando los costos de muchos procedimientos médicos para mascotas, ¡tendrían que hacerlo! Si no se diagnostica a tiempo, incluso una simple infección de oído de un perro podría requerir un tratamiento médico con valor de $1000. Diez días de tratamiento con diálisis podría tener un costo de $12 000 y el tratamiento del cáncer podría ascender a $40 000.

Por eso, Stephens fundó VPI. Por una tarifa mensual que va de $10 a $35, VPI ofrece "planes para cada mascota y para cada presupuesto". Los planes con precios más bajos cubren accidentes como fracturas de huesos y envenenamiento, aunque tienen un deducible alto. Los planes más caros, en cambio, tienen un deducible menos oneroso y cubren todo tipo de enfermedades y condiciones, incluso los problemas genéticos. Los planes de VPI ayudan a pagar llamadas telefónicas a centros de atención veterinaria, medicamentos, tratamientos, gastos de laboratorio, rayos X, cirugía y hospitalización.

Igual que sus pocos competidores, VPI expide pólizas de seguros de salud para perros y gatos; sin embargo, a diferencia de ellos, VPI también asegura una variedad de mascotas exóticas. Entre otros animales, el Avian and Exotic Pet Plan permite asegurar aves, conejos, hurones, ratas, cerdos de Guinea, víboras, iguanas, camaleones, tortugas, erizos y cerdos vietnamitas. "Hay una vasta variedad de mascotas", dice un ejecutivo de VPI, "y la gente las adora. Tenemos que respetar eso".

A menos que usted tenga una mascota, no tiene idea del tipo de travesuras que pueden hacer los animales de compañía. Hace algunos años, un perro asegurado por VPI se quedó encerrado en un refrigerador. Mientras el perro lloraba esperando que alguien lo rescatara, aprovechó la oportunidad y se comió todo el jamón reservado para la cena de Acción de Gracias. Finalmente, el dueño lo encontró junto al hueso de jamón completamente limpio, aunque con una hipotermia de mediano grado que ameritaba tratamiento. En honor a ese perrito, VIP comenzó a otorgar un premio cada año —al que llamó apropiadamente el Premio del Hueso de Jamón VIP— al incidente más inusual por el que se cobra un seguro para mascotas.

El primer ganador del premio fue un bulldog inglés llamado Lulu, quien se tragó 15 chupones de bebé, una tapa de botella y un trozo de una pelota de básquetbol. Otros ganadores son Harley, un perro pug que comió más de 100 piedras, Jojo, un bóxer que perdió un diente cuando mordió el neumático de un camión de reparto en movimiento, y Peanut, resultado de una cruza entre *dachshund* y terrier que de alguna manera se enterró luego de perder una pelea contra un zorrillo.

Sin embargo, tal vez Natasha, una gatita siberiana, haya vivido la experiencia más desgarradora de supervivencia. Daryl Humdy de Oakland, California, llegó a casa justo cuando su compañero de cuarto estaba sacando la ropa de la lavadora. Entre la ropa se encontraba Natasha, temblando y llorando. Aparentemente, mientras colocaba la carga en la lavadora, el compañero de cuarto fue a la habitación contigua para recoger más ropa, dejando abierta la cubierta de la lavadora. Cuando regresó al cuarto de lavado, arrojó la ropa, cerró la cubierta e inició el ciclo de 35 minutos, con todo y detergente. La forma como Natasha sobrevivió a todo el proceso de lavado, centrifugado, enjuague y centrifugado es algo que nadie sabe. Sin embargo, después de recibir tratamiento para revertir la hipotermia y el *shock*, Natasha quedó como nueva.

Con historias como éstas que suceden a diario, VPI está creciendo como un perrito recién nacido. VPI es, por mucho, el proveedor de seguros para mascotas más grande de Estados Unidos. Desde su fundación, ha expedido más de un millón de pólizas y ahora atiende a más de 500 mil clientes. Las ventas han aumentado rápidamente; el próximo año cobrará $300 millones por concepto de primas de seguro. Eso no representa mucho para compañías como MetLife, Prudential o Northwestern Mutual, que alcanzan ingresos anuales por decenas de miles de millones de dólares. Sin embargo, es un negocio redituable para pequeñas compañías como VPI.

Y hay espacio para crecer. El costo del cuidado veterinario ha aumentado en un promedio de 6.8 por ciento en los últimos cinco años y continuará incrementándose en el futuro. Más procedimientos (y más caros) se están desarrollando en especialidades como cardiología, oncología y oftalmología. Incluso tratamientos de acupuntura, hospitalización y prescripción de fármacos como Prozac son parte de los servicios regulares de un veterinario. Eso ayuda a explicar por qué las primas de seguros para mascotas aumentaron 15 por ciento el año pasado en Norteamérica, para alcanzar la cifra total de $618 millones. Sin embargo, sólo tres por ciento de los dueños de mascotas en Estados Unidos cuentan con una póliza de seguro para sus animales de compañía, de manera que el potencial de crecimiento en el sector es muy alto. De hecho, los expertos estiman que el mercado norteamericano para los seguros de mascotas crecerá y rebasará la cifra de $1000 millones.

Cuando Veterinary Pet Insurance se constituyó en pionera dentro de la categoría de seguros para mascotas en Estados Unidos, los competidores tomaron nota. Actualmente, no hay menos de 12 compañías que ofrecen seguros para mascotas a los dueños que quieren proteger la salud y el bienestar de los seres que aman. En un tiempo, VPI tuvo en sus manos el 95 por ciento del mercado de seguros para mascotas. En la actualidad, su participación de mercado es de sólo 53 por ciento. Sin embargo, puesto que la industria está registrando un crecimiento anual de dos dígitos, VPI tiene en su poder una parte más pequeña de un negocio mucho más grande. Como resultado, el crecimiento de los ingresos de VPI no se frenará en el futuro próximo.

Por otro lado, VIP continúa siendo pionera en formas novedosas de procurar el bienestar de las amadas mascotas. Por ejemplo, ha trabajado con grandes empleadores para agregar el seguro para mascotas en la lista de prestaciones entre las cuales pueden elegir los empleados. En la actualidad, una de cada tres compañías de *Fortune* 500 ofrece los servicios de VPI como una prestación opcional a sus empleados, lo que permite que las pólizas de VPI estén disponibles para 67 millones de personas. Compañías como Chipotle Mexican Grill, Deloitte LLP, T-Mobile y Wells Fargo han descubierto que esto es un incentivo fantástico para reclutar y retener a los empleados que aman las mascotas. Algunas compañías cubren el total de la prima del seguro y todas ofrecen al menos un descuento en el costo de las primas de Veterinary Pet Insurance.

Los compradores que ingresan al sector de los seguros para mascotas con los ojos parcialmente abiertos se podrían llevar algunas sorpresas al reclamar los pagos. Igual que en el caso de sus competidores, las pólizas de VPI tienen algunas limitaciones y exclusiones, especialmente en los planes menos costosos. Por esa razón, hay muchos casos en los que las personas llevan a sus mascotas a tratamiento por alguna enfermedad o accidente, cuyo costo es muy alto, y luego descubren que sus pólizas cubren menos de lo que esperaban. En otras ocasiones se enteran de que la póliza no cubre absolutamente nada del caso en particular. Por ejemplo, algunas pólizas no cubren enfermedades genéticas; otras podrían cubrir una enfermedad sólo durante el año en que ésta se diagnostica. Por otro lado, existen limitaciones a los beneficios que, a veces, no alcanzan a cubrir las facturas.

En tales circunstancias, los clientes se retirarán contrariados luego de haber pagado primas de su seguro durante meses o incluso años, sólo para descubrir que aún tienen que pagar una onerosa factura al veterinario. No obstante, los foros en línea también están repletos de historias como las de Lulu, Jojo, Peanut y Natasha y de clientes que consideran que pagar el seguro definitivamente tuvo su recompensa. Considere esta brillante recomendación:

> Estoy muy impresionada con el seguro de VPI. Mi labrador, Jackson, ha luchado contra alergias severas durante años y el seguro VPI se ha encargado de cubrir todas sus necesidades. Como sólo tiene cuatro años de edad, cuando se le presentó una hernia en un disco intervertebral, no tuve más alternativa que dejar que lo operaran para corregir el problema. Si no hubiera tenido el seguro VPI, los gastos habrían representado una increíble carga financiera para mí. Al no tener que preocuparme por las finanzas, pude concentrarme en la recuperación de Jackson. Quedé aún más impresionada cuando llegó el momento de la renovación y Jackson ¡estaba listo para renovarse! Adoro a VPI.

Veterinary Pet Insurance representa tranquilidad para los poseedores de pólizas. “Me siento mucho mejor al saber que tengo esta cobertura para mis bebés de cuatro patas”, dice Carrie, otra cliente complacida. VPI afirma que siempre “se esfuerza por hacer que los milagros de la medicina moderna sean accesibles a todos los bolsillos”. Conforme más gente conozca a VPI y comparta el punto de vista de Carrie respecto a sus mascotas, será difícil dejar de pensar que la industria de seguros para mascotas apenas está comenzando a tomar vuelo.

Preguntas para análisis del caso

5-14 Analice el proceso de decisión de compra en el caso de un cliente que contrata un seguro para su mascota.

5-15 ¿La decisión de comprar un seguro para mascotas es estrictamente de carácter económico? Explique su respuesta.

5-16 Explique cómo se desarrollan actitudes tanto positivas como negativas hacia una marca como Veterinary Pet Insurance. ¿De qué forma podría modificar VPI las actitudes del consumidor hacia la marca?

5-17 ¿Qué explica la diferencia entre Estados Unidos y Gran Bretaña o Suecia en cuanto a la contratación de seguros para mascotas?

5-18 ¿Veterinary Pet Insurance continuará creciendo como ha sucedido en el pasado? ¿Por qué sí o por qué no?

Fuentes: "Pets by the Numbers", 30 de enero de 2014, www.humanesociety.org/issues/pet_overpopulation/facts/pet_ownership_statistics.html; "North American Pet Insurance Revenue Up 15%", *Packaged Facts*, 15 de noviembre de 2013, www.packagedfacts.com/about/release.asp?id=3389; "Pets Are Serious Business for Marketers", *Forbes*, 15 de abril de 2013, www.forbes.com/sites/onmarketing/2013/04/15/pets-are-serious-business-for-marketers/; "Facebook Saves Canine's Life", 1 de marzo de 2013, www.vpihamboneaward.com/nomination_year/2013/; "Lab Breaks Leg but Bounces Back from Bicycle Attack", 1 de enero de 2013, www.vpihamboneaward.com/nomination_year/2013/; "Kitten Gets Stuck in Washing Machine, Creating Near 'Cat'astrophe", 1 de diciembre de 2012, www.vpihamboneaward.com/nomination_year/2013/; "Customer reviews", www.petinsurance.com/pet-insurance-reviews-aspx, consultado en marzo de 2014; y www.petinsurance.com, consultado en marzo de 2014.

Referencias

1. Con base en información de Tom Foster, "The GoPro Army", *Inc.*, 26 de enero de 2012, www.inc.com/magazine/201202/the-gopro-army.html; Ryan Mac, "The Mad Billionaire behind GoPro: The World's Hottest Camera Company", *Forbes*, 3 de marzo de 2013, www.forbes.com/sites/ryanmac/2013/03/04/the-mad-billionaire-behind-gopro-the-worlds-hottest-camera-company/; Lauren Hockenson, "How GoPro Created a Billion Dollar Empire", *Mashable*, 5 de marzo de 2013, http://mashable.com/2013/03/05/gopro-camera/; Therese Poletti, "GoPro's Financials: A Profitable Surprise", *Marketing Watch*, 19 de mayo de 2014, www.marketwatch.com/story/gopros-financials-a-profitable-surprise-2014-05-19; y www.GoPro.com y http://gopro.com/about-us/, consultados en septiembre de 2014.
2. Cifras de gasto del consumidor tomadas de https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/us.html. Datos demográficos tomados de World POPClock, U.S. Census Bureau, www.census.gov/main/www/popclock.html, consultado en septiembre de 2014. Este sitio web presenta de manera continua proyecciones demográficas actualizadas de Estados Unidos y el resto del mundo.
3. Para consultar éstas y otras estadísticas, vea Michael D. Hernandez, "Big Brands Target Hispanic Consumers", *USA Today*, 23 de septiembre de 2013, www.usatoday.com/story/money/business/2013/09/22/big-brands-target-hispanic-consumers/2845009/; Advertising Age Hispanic Fact Pack, 23 de julio de 2012, pp. 38-39; Lucia Moses, "Marketing to Hispanics", *Adweek*, 13 de mayo de 2013, pp. 18-19; "Population Projections", www.census.gov/population/projections/, consultado en julio de 2014; y U.S. Census Bureau, "U.S. Census Bureau Projections Show a Slower Growing. Older, more Diverse Nation a Half Century from Now", www.census.gov/newsroom/releases/archives/population/cb12-243.html, consultado en julio de 2014.
4. "Hispanics Lead as Web Users Who Are Truly Mobile-First", *eMarketer*, 8 de octubre de 2013, www.emarketer.com/Article/Hispanics-Lead-Web-Users-Who-Truly-Mobile-First/1010280.
5. Samantha Schmidt, "Target Steps Up Marketing to Hispanics", *Business Journal*, 29 de mayo de 2013, www.bizjournals.com/twincities/news/2013/05/29/targeting-the-hispanic-market.html.
6. Vea Matthew Wallace Weeks, "Minority Buying Power Grows in 2013, According to Selig Center Repost", 4 de septiembre de 2013, www.terry.uga.edu/news/releases/minority-buying-power-grows-in-2013-according-to-selig-center-report#.UozB_sSsh8E; U.S. Census Bureau. "U.S. Population Projections", https://www.census.gov/population/projections, consultado en noviembre de 2013; e información de "Reaching Black Consumers", www.reachingblackconsumers.com, consultado en septiembre de 2014.
7. "Ford Debuts African-American Campaign for 2013 Escape with Humorous Creative", *Target Market News*, 6 de junio de 2012, http://targetmarketnews.com/storyid06071201.htm; "UniWorld Group: Multi-Cultural Marketing: The Work", www.ford.com/benew/, consultado en febrero de 2014.
8. Vea U.S. Census Bureau, "Facts for Features: Asian/Pacific American Heritage Month: May 2013", www.census.gov/newsroom/releases/archives/facts_for_features_special_editions/cb13-ff09.html; Christine Birkner, "Asian-Americans in Focus", *Marketing News*, marzo de 2013, p. 14; Gracie Zheng, "Nielsen Highlights the Buying Power of Asian Americans", 5 de mayo de 2014, http://v3con.com/2013/05/20/nielsen-highlights-the-buying-power-of-asian-americans/; y U.S. Census Bureau, "U.S. Population Projections", https://www.census.gov/population/projections, consultado en marzo de 2014.
9. Vea Liang Guo, "Crowdsourcing–AT&T and Wong Fu Productions 'Away We Happened'", *Voices*, 4 de noviembre de 2013, http://liyangnewmedia.wordpress.com/2013/11/04/crowdsourcing-att-and-wong-fu-productions-away-we-happened/; "Multicultural Media: Rezonate Media, AT&T, Away We Happened", 28 de diciembre de 2012, www.mediapost.com/publications/article/190095/multicultural-media-rezonate-media-att-away-we.html; y AT&T "Away We Happened", www.effie.org/case_studies/case/2237, consultado en septiembre de 2014.
10. Vea Stuart Elliott, "New Ad Organization to Promote Cross-Cultural Marketing", *New York Times*, 30 de agosto de 2013, http://www.nytimes.com/2013/08/31/business/media/new-ad-organization-to-promote-cross-cultural-marketing.html?_r=2&; y "Just Checking", www.youtube.com/watch?v=kYofm5d5Xdw&feature=youtu.be, consultado en septiembre de 2014.
11. Vea Eleftheria Parpis, "Goodbye Color Codes", *Adweek*, 27 de septiembre de 2010, pp. 24-25; "Ethnic Marketing: McDonald's Is Lovin' It", *Bloomberg BusinessWeek*, 18 de julio de 2010, pp. 22-23; Alex Frias, "5 Tips to Refresh Your Multicultural Marketing Strategy in 2013", *Forbes*, 8 de febrero de 2013, www.forbes.com/sites/theyec/2013/02/08/5-tips-to-refresh-your-multicultural-marketing-strategy-in-2013/; Stuart Elliott, "New Ad Organization to Promote Cross-Cultural Marketing", *New York Times*, 30 de agosto de 2013, http://www.nytimes.com/2013/08/31/business/media/new-ad-organization-to-promote-cross-cultural-marketing.html?_r=2&; y The Cross-Cultural Marketing & Communications Association, "Total Market", www.theccmca.org/?page_id=3631; consultado en septiembre de 2014.
12. Adam Bluestein, "Make Money in 2013 (and Beyond)", *Inc.*, diciembre de 2012/enero de 2013, pp. 58-65, aquí p. 64.
13. Vea "How Lady Gaga Co-Marketed New Album ARTPOP with Diehard Fans", *Forbes*, 10 de noviembre de 2013, www.forbes.com/sites/jackiehuba/2013/11/10/how-lady-gaga-co-markets-new-album-artpop-with-diehard-fans/.
14. Con base en información de Julie Liesse, "The Big Idea", *Advertising Age*, 28 de noviembre de 2011, pp. C4-C6; y "Philip's 'Wake up the Town'", www.ketchum.com/de/philips's-"wake-town", consultado en septiembre de 2014.
15. Digital Strategy Consulting, "Word of Mouth Trends: How Advertising Influences Real-World Conversations", 2 de noviembre de 2013, www.digitalstrategyconsulting.com/intelligence/2013/02/

word_of_mouth_trends_how_advertising_influences_realworld_conversations_infographic.php.

16. Eve Tahmincioglu, "Majority of Dads Say They Do the Grocery Shopping", *Life Inc.*, 15 de junio de 2012, http://lifeinc.today.com/_news/2012/06/15/12238737-majority-of-dads-say-they-do-the-grocery-shopping?lite; Samantha Murphy, "Stereotype Debunked: Women Buy More Technology Than Men", http://mashable.com/2012/01/09/women-and-technology/, consultado el 9 de enero de 2012; Chris Slocumb, "Women Outspend Men 3 to 2 on Technology Purchases", *ClarityQuest*, 3 de enero de 2013, www.clarityqst.com/women-outspend-men-3-to-2-on-technology-purchases/; y David Koeppel, "Bromance at the Supermarket as More Men Shop", *Fiscal Times*, 8 de octubre de 2013, www.thefiscaltimes.com/Articles/2013/10/08/Bromance-Supermarket-More-Men-Shop.
17. Vea Melissa Hoffman, "Ad of the Day: Samsung Dad May Be the Swaddle Master but Kid Has Him Beat in This Galaxy S4 Spot", *Adweek*, 5 de junio de 2013, www.adweek.com/news/advertising-branding/ad-day-samsung-150028; y www.youtube.com/watch?v=NApR0dDSuPM[, consultado en julio de 2014.
18. Vea "Tweens 'R Shoppers: A Look at the Tween Market & Shopping Behavior", POPAI, 7 de marzo de 2013, www.popai.com/store/downloads/POPAIWhitePaper-Tweens-R-Shoppers-2013.pdf; y Michael R. Solomon, *Consumer Behavior*, 10a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Publishing, 2013), capítulo 10.
19. Para más información sobre la segmentación con base en el estilo de vida PRIZM, vea "MyBestSegments: Nielsen PRIZM Lifestage Groups", www.claritas.com/MyBestSegments/Default. sp?ID=7010&menuOption=learnmore&pageName=PRIZM%-2BLifestage%2BGroups&segSystem=PRIZM, consultado en septiembre de 2014.
20. Vea www.carhartt.com, consultado en septiembre de 2014.
21. Vea "Apple Expected to Increase Marketing Presence Abroad with Low-Cost iPhone", *Advertising Age*, 10 de septiembre de 2013, www.adage.com/print/244072; y Alistair Barr y Edward C. Baig, "Google Targets Low-End Smartphone Market with Moto G", *USA Today*, 13 de noviembre de 2013, www.usatoday.com/story/tech/2013/11/13/google-motorola-moto-g/3516039/.
22. Vea Christopher Heine, "Appliance Brands Are Diving into Digital This Summer", *Adweek*, 12 de julio de 2013, www.adweek.com/news/technology/appliance-brands-are-diving-digital-summer-150989; "KitchenAid 'So Much More' TV Comercial", www.youtube.com/watch?v=tr9KQQL5lgQ, consultado en marzo de 2014; y http://blog.kitchenaid.com/, www.pinterest.com/kitchenaidusa/, y www.kitchenaid.com/about-kitchenaid/, consultados en septiembre de 2014.
23. Vea Jennifer Aaker, "Dimensions of Measuring Brand Personality", *Journal of Marketing Research*, agosto de 1997, pp. 347-356; y Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, 4a. ed. (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Pearson Publishing, 2012), capítulo 2.
24. Vea "Air on the Side of Humanity", 17 de septiembre de 2013, www.mullen.com/air-on-the-side-of-humanity/; "The Newest Marketing Buzzword? Human", *Advertising Age*, 20 de septiembre de 2013, www.adage.com/print/244261; y www.jetblue.com/corporate-social-responsibility/, consultado en septiembre de 2014.
25. Vea Abraham H. Maslow, "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, 50 (1943), pp. 370-396. Vea también Maslow, *Motivation and Personality*, 3a. ed. (Nueva York: HarperCollins Publishers, 1987); y Michael R. Solomon, *Consumer Behavior*, 11a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2014), pp. 132-134.
26. Vea Ellen Moore, "Letter to My Colleague: We Can Do Better", *Adweek*, 22 de diciembre de 2010, www.adweek.com/news/advertising-branding/letter-my-colleagues-we-can-do-better-104084; y Kelsey Libert y Kristin Tynski, "Research: The Emotions that Make Marketing Campaigns Go Viral", *Harvard Business Review*, 24 de octubre de 2013, http://blogs.htv.org/2013/10/research-the-emotions-that-make-marketing-campaigns-go-viral/.
27. Para leer más al respecto, vea Lawrence R. Samuel, *Freud on Madison Avenue: Motivation Research and Subliminal Advertising in America* (Filadelfia: University of Pennsylvania Press, 2010); Charles R. Acland, *Swift Viewing: The Popular Life of Subliminal Influence* (Duke University Press, 2011); Christopher Shea, "The History of Subliminal Ads", *Wall Street Journal*, 15 de febrero de 2012, http://blogs.wsj.com/ideas-market/2012/02/15/the-history-of-subliminal-ads/; y Dominic Green "15 Corporate Logos that Contain Subliminal Messaging", *Business Insider*, 11 de mayo de 2013, www.businessinsider.com/subliminal-messages-in-12-popular-logos-2013-5#.
28. Ejemplo basado en información de John Berman, "Shrek Boosts Vidalia Onion Sales", 29 de junio de 2010, http://abcnews.go.com/WN/shrek-boosts-vidalia-onion-sales/story?id=11047273; y "Vidalia Onion Committee Cinches Triple Crown of National Marketing Awards", 20 de octubre de 2011, www.vidaliaonion.org/news/vidalia_onion_committee_cinches_triple_crown_of_national_marketing_awards. Vidalia® es una marca registrada con certificación del Georgia Department of Agriculture.
29. Vea Leon Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance* (Stanford, Cal.: Stanford University Press, 1957); Cynthia Crossen, "'Cognitive Dissonance' Became a Milestone in the 1950's Psychology", *Wall Street Journal*, 12 de diciembre de 2006, p. B1; y Anupam Bawa y Purva Kansal, "Cognitive Dissonance and the Marketing of Services: Some Issues", *Journal of Services Research*, octubre de 2008-marzo de 2009, p. 31.
30. El siguiente análisis se obtuvo del trabajo de Everett M. Rogers. Vea el libro de su autoría titulado *Diffusion of Innovations*, 5a. ed. (Nueva York: Free Press, 2003).
31. Basado en Rogers, *Diffusion of Innovations*, p. 281. Para mayor análisis, vea http://en.wikipedia.org/wiki/Everett_Rogers, consultado en septiembre de 2014.
32. Ken Werner, "HDTV Expert–UHD-TV, Small OLEDs, and Market Forecasting", *HDTV Magazine*, 31 de octubre de 2013, www.hdtvmagazine.com/columns/2013/10/hdtv-expert-uhdtv-small-oleds-and-market-forecasting.php.

6 Estrategia de marketing orientada al cliente: Creación de valor para los clientes meta

Panorama del capítulo

Hasta el momento ha aprendido lo que es el marketing y la importancia de entender a los consumidores y el entorno del mercado. Con estos antecedentes, ahora está listo para profundizar más en las estrategias y tácticas de marketing. El presente capítulo estudia con más detalle las principales decisiones de la estrategia de marketing orientada al cliente —cómo dividir los mercados en grupos de clientes significativos (*segmentación*), cómo elegir los grupos de clientes a atender (*selección del mercado meta*), cómo crear ofertas de mercado para dar un mejor servicio a los clientes meta (*diferenciación*) y cómo posicionar las ofertas en la mente de los consumidores (*posicionamiento*)—. En los siguientes capítulos se explorarán las herramientas tácticas de marketing —las 4 *P*— con las que los especialistas en marketing dan vida a tales estrategias.

Para comenzar nuestro análisis de la segmentación, la selección del mercado meta, la diferenciación y el posicionamiento, veamos el caso del gran especialista en marketing Procter & Gamble (P&G). Durante más de 175 años, P&G ha liderado el camino en cuanto a la administración de marca y el marketing. Este gigante de los productos de consumo ahora posee 25 marcas, cada una con ingresos que exceden los $1000 millones anuales, más del triple del número de marcas de su más cercano competidor que generan ingresos por esa misma cantidad. Resulta interesante que muchas de las exitosas marcas de P&G compitan directamente entre sí en los anaqueles de las tiendas. ¿Por qué tiene sentido esto? Porque las labores de segmentación y selección del mercado meta se realizan con sumo cuidado —cada marca ofrece una propuesta de valor única a un segmento específico de clientes.

P&G: Compite consigo misma y gana

Procter & Gamble es la principal compañía de productos de consumo. Esta empresa inventó la administración de marca y pocas compañías lo hacen mejor. Comercializa más de 100 marcas —la mayoría con nombres muy conocidos— dirigidas a clientes localizados en más de 180 países. Se estima que el 99 por ciento de los hogares estadounidenses utilizan al menos una marca de P&G. Y de acuerdo con la compañía, sus marcas sirven ahora a 4600 millones de personas en el planeta, cuya población total rebasa los siete mil millones de habitantes.

P&G construye *grandes* marcas. Tan sólo 50 de ellas dan cuenta del 90 por ciento de las ventas anuales de la compañía, las cuales ascienden a $84 000 millones. Veinticinco de las marcas de P&G generan, cada una, más $1000 millones anuales, esto representa más del triple del número de marcas de su más cercano competidor que reportan ingresos por la misma cantidad, y más del total del resto de todos sus competidores.

Las marcas de P&G, sin duda, dominan en muchas categorías de productos domésticos y para el cuidado personal. Por ejemplo, en Estados Unidos vende una gran cantidad de marcas de detergente y de otros productos para lavandería (que incluyen Tide, Gain, Cheer, Era, Dreft, Bold, Bounce y Downy), además de varias marcas de productos para la limpieza y el cuidado domésticos (Mr. Clean, Swiffer, Febreze), detergentes para trastes (Dawn, Gain, Joy y Cascade) y jabones y desinfectantes para manos (Safeguard, Olay, Ivory y Camay). P&G vende más de media docena de champús y otro tanto de productos para el cuidado del cabello (Head & Shoulders, Pantene, Herbal Essences, Pert, Vidal Sassoon, Wella y Clairol) y marcas de fragancias (Old Spice, Gucci Fragrances, Hugo Boss, Lacoste, Puma, Dolce & Gabbana y Escada). La lista de marcas icónicas continúa, como las que se dedican al cuidado bucal (Crest, Oral-B, Scope), desodorantes (Secret, Old Spice), productos para afeitar y depilar (Gillette, Braun), para cuidado de la piel (Olay, SK-II), cosméticos (Cover Girl, Max Factor), pañales desechables y productos para el cuidado del bebé (Luvs, Pampers), además de papel higiénico, toallas y pañuelos desechables (Bounty, Charmin, Puffs).

Es interesante que muchas de estas marcas P&G compitan entre sí directamente en los mismos anaqueles de los supermercados. Pero, ¿por qué P&G introduce varias marcas en una categoría en vez de concentrar sus recursos en una sola marca líder? La respuesta reside en los conceptos de segmentación y posicionamiento y en el hecho de que diferentes personas desean distintos conjuntos de beneficios de los productos que compran.

Las múltiples marcas de P&G a menudo compiten entre sí en los abarrotados anaqueles de los supermercados. Sin embargo, gracias a una inteligente labor de segmentación y posicionamiento, cuando P&G compite contra sí misma, gana.

Tomemos como ejemplo los detergentes para lavandería. La gente utiliza esos productos para tener su ropa limpia, pero también busca otros beneficios de los detergentes —como fuerza o suavidad, eliminación de manchas, suavización de telas, aroma fresco, economía y comodidad—. Todos queremos *algo* de cada uno de esos beneficios de los detergentes, pero asignamos distintas *prioridades* a cada beneficio. Para algunas personas, el poder blanqueador y de limpieza es lo más importante; para otras, lo que más importa es suavizar las telas. Incluso hay quienes desean un detergente suave con aroma fresco. Así, cada segmento de compradores de detergentes para lavandería busca una combinación especial de beneficios.

P&G identificó varios segmentos importantes de detergentes para lavandería, junto con numerosos subsegmentos, y desarrolló distintas marcas con propuestas de valor específicas para satisfacer las necesidades de cada segmento. Las principales marcas de detergentes de P&G en Estados Unidos están posicionadas para distintos segmentos, como se describe a continuación:

- *Tide* es "un milagro de lavado". Es el original detergente para tareas pesadas y de uso múltiple que quita la mugre y las manchas difíciles. Como veremos dentro de poco, Tide se ha ramificado en una docena o más de submarcas que se concentran en conjuntos específicos de necesidades de lavado y cuidado de las telas.
- *Gain* deja la ropa con un aroma "irresistiblemente fresco. Es como enviar su nariz sobre una montaña rusa para luego darle un tratamiento".
- *Cheer* "ayuda a conservar los colores". Permite "conservar los rosas llenos de alegría e imaginación, los amarillos cálidos como el sol y los azules extraordinariamente bellos".
- *Era* ofrece "demasiada fuerza por tan poco dinero". Es un "detergente líquido concentrado y económico que le da poder para luchar contra las manchas en un envase pequeño y práctico".
- *Dreft* está "probado por las mamás. Recomendado por los pediatras. Está formulado especialmente para ser gentil con la piel de los bebés e implacable con las manchas, llevando el momento de los abrazos a un nuevo nivel de calidez".

Tales posicionamientos son más que enunciados de las marcas. Cada marca se formula especialmente para entregar el conjunto de beneficios prometidos.

Con cada segmento, P&G ha identificado nichos incluso más reducidos. Por ejemplo, usted puede comprar Tide en alguna de más de 40 diferentes formulaciones. He aquí una muestra:

- *Tide Original* es "el Tide original que a usted le encanta". Le da "limpieza brillante cada vez" con su aroma original o algunos otros aromas especiales, como Clean Breeze (el fresco aroma de ropa limpia y seca envuelta en una brisa limpia) o Mountain Spring (el aroma del aire fresco de montaña y flores silvestres). Igual que muchas otras versiones de Tide, usted puede adquirirlo en presentación en polvo o líquida.
- *Tide Coldwater* está formulado especialmente para entregar "limpieza brillante a bajas temperaturas", lo que permite ahorrar energía y dinero al lavar con agua fría.
- *Ultra Tide* es una fórmula concentrada "con más poder para eliminar manchas, de manera que usted puede utilizar un tercio menos" de producto. *Tide HE* se formula especialmente para ser utilizado en lavadoras de alta eficiencia. P&G ahora ofrece las versiones Ultra y HE de la mayoría de sus principales submarcas.

Al ofrecer marcas y submarcas que se dirigen a segmentos específicos de preferencias en relación con los detergentes, Tide brinda una propuesta de valor única para cada segmento de clientes, como el producto Tide with a Touch of Downy (Tide con un toque de Downy).

The Procter & Gamble Company

- *Tide Free & Gentle* provee "una gran limpieza que es gentil con su piel" —está libre de colorantes y perfumes.
- *Tide Vivid White + Bright* le da "blancos más *blancos* y colores brillantes más *brillantes* después de cada lavada". No contiene blanqueadores a base de cloro y es seguro para toda la ropa que se puede lavar en lavadora.
- *Tide with a Touch of Downy* le da "extraordinaria limpieza más un toque de suavidad, de manera que la ropa se siente tan bien como se ve".
- *Tide plus Febreze* ofrece "gran limpieza con la frescura que a usted le encanta", frescura que se libera cada vez que usted se mueve durante el día. *Tide plus Febreze Sport* está diseñado especialmente para eliminar los olores de la ropa deportiva y luchar contra manchas difíciles, como las de pasto, tierra y sangre.
- *Tide Pods* ofrece detergente + quitamanchas + abrillantador en un paquete pequeño, práctico e individual para cada lavada —este producto está "reinventando la forma de lavar".
- Para apalancar la fuerza de la marca Tide, P&G lanzó varios productos adicionales de lavandería, como *Tide to Go* que es un quitamanchas presentado en forma de plumas y almohadillas; *Tide Boost*, el reforzador de poder quitamanchas durante el lavado, y *Tide Washing Machine Cleaner*.

Las marcas y submarcas de P&G compiten entre sí en el abarrotado mercado de los detergentes; sin embargo, gracias a una inteligente labor de segmentación y posicionamiento, P&G tiene algo especial que ofrecer a los consumidores en cada grupo importante de preferencias. En combinación, sus muchas marcas de detergentes captan una participación de mercado mucho mayor que la que cualquier marca por sí sola podría lograr. Como resultado, P&G realmente está arrasando el mercado estadounidense de detergentes para lavandería, el cual asciende a $7000 millones. De manera increíble, por sí

Descripción de objetivos

OBJETIVO 1	**Definir los principales pasos del diseño de una estrategia de marketing orientada al cliente: segmentación del mercado, selección del mercado meta, diferenciación y posicionamiento.** Estrategia de marketing orientada al cliente (pp. 170-171)
OBJETIVO 2	**Mencionar y analizar las bases principales para segmentar los mercados de consumo y de negocios.** Segmentación del mercado (pp. 171-180)
OBJETIVO 3	**Explicar la forma en que las compañías identifican segmentos de mercado atractivos y eligen una estrategia de selección del mercado meta.** Selección del mercado meta (pp. 180-186)
OBJETIVO 4	**Analizar la manera en que las compañías diferencian y posicionan sus productos para obtener la mayor ventaja competitiva.** Diferenciación y posicionamiento (pp. 186-194)

sola, la familia de marcas Tide capta una participación del 38 por ciento de todas las ventas de detergente en Norteamérica; la marca Gain obtiene otro 15 por ciento. Algo aún más increíble es que todas las marcas de detergente de P&G, combinadas, captan casi el 70 por ciento de la participación de mercado. El dominio de P&G ha forzado a importantes competidores, como Unilever y Colgate, a darse por vencidos y liquidar sus marcas estadounidenses de detergentes para lavandería. Así que, cuando P&G compite consigo misma, gana.

Segmentación del mercado
División de un mercado en grupos más pequeños de compradores con necesidades, características o comportamientos diferentes que podrían requerir estrategias o mezclas de marketing particulares.

Selección del mercado meta
Proceso de evaluar el atractivo de cada segmento del mercado y elegir uno o más segmentos para intentar ingresar a ellos.

Diferenciación
Proceso de distinguir la oferta de mercado con la finalidad de crear mayor valor para el cliente.

Posicionamiento
Organizar una oferta de mercado para ocupar un lugar claro, distintivo y deseable, con respecto a los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta.

En la actualidad las empresas reconocen que no pueden atraer a todos los compradores del mercado —o al menos no en la misma forma—. Los compradores son demasiado numerosos, están muy dispersos y tienen necesidades y comportamientos de compra muy distintas. Además, las propias empresas varían mucho en su capacidad para atender a distintos segmentos del mercado. Por eso, igual que P&G, una compañía debe identificar las partes del mercado a las que puede servir mejor y de manera más redituable; debe diseñar estrategias de marketing orientadas al cliente para desarrollar las relaciones adecuadas con los clientes correctos.

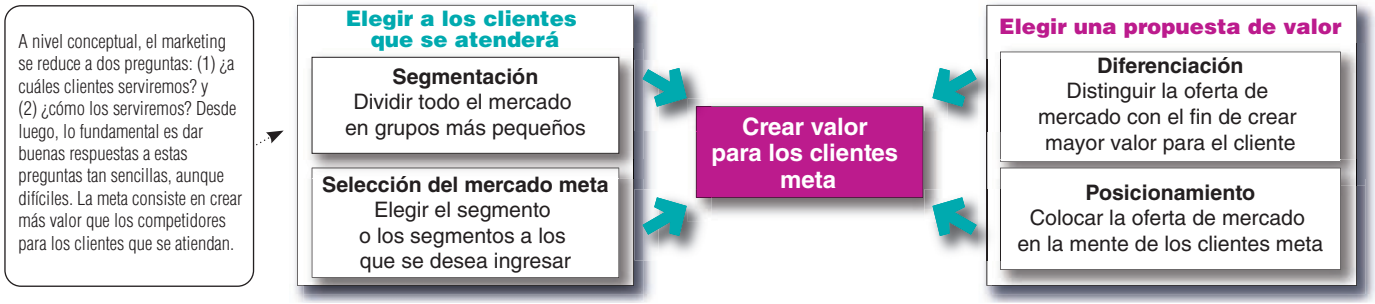
De esta manera, la mayoría de las empresas han pasado de la creación de un marketing masivo a la de un *marketing dirigido al público meta*, lo que supone identificar segmentos del mercado, seleccionar a uno o más de ellos y desarrollar productos y programas de marketing a la medida de cada segmento. En vez de dispersar sus actividades de marketing (método de "la escopeta"), las empresas buscan concentrarse en los compradores que tienen mayor interés en los valores que ellas crean mejor (método del "rifle").

Estrategia de marketing orientada al cliente

La **figura 6.1** muestra los cuatro pasos principales del diseño de una estrategia de marketing orientada al cliente. En los primeros dos pasos, la compañía selecciona a los clientes que servirá. La **segmentación del mercado** implica dividir el mercado en grupos más pequeños de consumidores con necesidades, características o comportamientos diferentes que podrían requerir estrategias o mezclas de marketing particulares. La empresa identifica distintas formas para segmentar el mercado y desarrolla los perfiles de cada segmento resultante. La **selección del mercado meta** consiste en evaluar el atractivo de cada segmento del mercado y elegir uno o más segmentos para ingresar.

En los dos pasos finales, la compañía elige una propuesta de valor —cómo creará valor para los clientes meta—. La **diferenciación** implica distinguir realmente la oferta de mercado de la empresa con la finalidad de crear un valor superior para el cliente. El **posicionamiento** consiste en organizar una oferta de mercado para ocupar un lugar claro, distintivo y deseable, respecto a los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta. A continuación describiremos cada uno de estos pasos.

FIGURA | 6.1
Diseño de una estrategia de marketing orientada al cliente.



Comentario del autor | La segmentación del mercado se relaciona con la primera pregunta básica del marketing: ¿a cuáles clientes serviremos?

Segmentación del mercado

En cualquier mercado, los compradores difieren en sus deseos, recursos, ubicaciones, actitudes y prácticas de compra. Mediante la segmentación del mercado, las empresas dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños para intentar llegar a ellos de manera más eficiente y efectiva con bienes y servicios que se ajusten mejor a sus necesidades únicas. En esta sección analizaremos cuatro temas importantes sobre la segmentación: segmentación de los mercados de consumo, segmentación de los mercados de negocios, segmentación de mercados internacionales y requisitos para lograr una segmentación efectiva.

Segmentación de los mercados de consumo

No existe una forma única para segmentar un mercado. El especialista en marketing debe probar distintas variables de segmentación, solas y combinadas, para determinar la mejor forma de visualizar la estructura del mercado. La **tabla 6.1** describe las principales variables que podrían utilizarse para segmentar los mercados de consumo. Aquí hablaremos de cada una de acuerdo con su clasificación como variable *geográfica*, *demográfica*, *psicográfica* y *conductual*.

Segmentación geográfica

Segmentación geográfica
División del mercado en diferentes unidades geográficas, como naciones, estados, regiones, municipios, ciudades o barrios.

La **segmentación geográfica** implica dividir el mercado en distintas unidades geográficas, como naciones, regiones, estados, municipios, ciudades o incluso barrios. Una empresa decide si operará en una o en pocas áreas geográficas, o incluso en todas las áreas, pero prestando atención a las diferencias geográficas en cuanto a las necesidades y los deseos.

En la actualidad muchas compañías están ubicando con precisión sus productos, servicios, publicidad, promoción y ventas para que se ajusten a las necesidades particulares de regiones, ciudades e incluso barrios. Por ejemplo, Domino's Pizza, la cadena de entrega de pizzas más grande de Estados Unidos, mantiene su enfoque de marketing en los clientes de manera local. Clientes hambrientos ubicados en cualquier parte del país pueden utilizar la plataforma en línea o

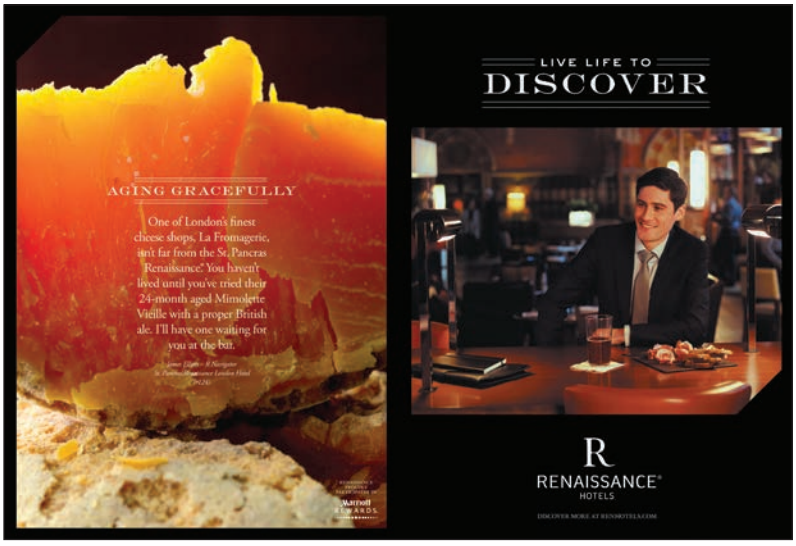
Tabla 6.1 **Principales variables de segmentación en los mercados de consumo.**

Variable de segmentación	Ejemplos
Geográfica	Naciones, regiones, estados, municipios, ciudades, barrios, densidad poblacional (urbana, suburbana, rural), clima.
Demográfica	Edad, etapa del ciclo de vida, género, ingreso, ocupación, escolaridad, religión, origen étnico, generación.
Psicográfica	Clase social, estilo de vida, personalidad.
Conductual	Ocasiones, beneficios buscados, estatus del usuario, frecuencia de uso, grado de lealtad.

aplicaciones para tabletas y teléfonos celulares para obtener cupones locales de ofertas, ubicar la sucursal más cercana con un localizador GPS e incluso utilizar el Domino's Pizza Tracker para rastrear en qué punto del trayecto entre el establecimiento y su hogar se encuentra su pedido.

De manera similar, una de las marcas de Marriott International, Renaissance Hotels, desarrolló su programa Navigator que permite diseñar las experiencias de los huéspedes en función de la ubicación de cada uno de sus 155 hoteles de estilo de vida situados alrededor del mundo:

> El programa Navigator de los Renaissance Hotels brinda un rostro personal y local en cada ubicación al hacer recomendaciones muy precisas para los huéspedes en cuanto a experiencias gastronómicas, de compras, de entretenimiento y culturales en cada destino. El programa está anclado mediante los "Navigators" de los Renaissance Hotels en cada sitio. Ya sea que se trate de Omar Bennett, un oriundo de Brooklyn amante de los buenos restaurantes que labora en el hotel ubicado en Times Square en Nueva York, o de James Elliott, un conocedor de historia y experto en bares locales que trabaja en el St. Pancras Renaissance Hotel en Londres, los Navigators son lugareños ampliamente capacitados que sienten gran pasión por ese destino y a menudo tienen una conexión personal con la gente local. Con base en sus experiencias personales y la investigación que realizan, trabajan con los huéspedes de manera personal para ayudarlos a experimentar "las gemas ocultas en el barrio de cada hotel a través de los ojos de quienes lo conocen mejor".
>
> Además, los Renaissance Hotels alientan a los habitantes de cada ciudad a participar invitándolos a seguir a su Navigator local a través de los social media y agregar sus lugares favoritos al sistema; de esa manera, el hotel crea su propia versión de Yelp. Los Navigators seleccionan entre los consejos enviados y presentan las mejores recomendaciones, junto con las propias, para compartirlas en el *lobby* del hotel, en el sitio web o en los canales de social media. Desde que se puso en marcha el programa Navigator como parte de la campaña "Live Life to Discover" de los Renaissance Hotels hace dos años, las consultas al sitio web de esta cadena de hoteles aumentaron en más de 80 por ciento, los "me gusta" en Facebook se incrementaron de 40 mil a 915 mil y el número de seguidores en Twitter se elevó de cinco mil a 61 mil.



Segmentación geográfica: El programa Navigators y la campaña "Live Life to Discover" de los Renaissance Hotels ayudan a los huéspedes a experimentar "las gemas ocultas en el barrio de cada hotel a través de los ojos de quienes lo conocen mejor".

Renaissance Hotels, Marriott International, Marriott Rewards

Segmentación demográfica

Segmentación demográfica
División del mercado en grupos de acuerdo con variables demográficas como edad, etapa del ciclo de vida, género, ingreso, ocupación, escolaridad, religión, origen étnico y generación.

La **segmentación demográfica** divide el mercado en grupos de acuerdo con variables como edad, etapa del ciclo de vida, género, ingreso, ocupación, escolaridad, religión, origen étnico y generación. Los factores demográficos son los elementos que se utilizan con mayor frecuencia para segmentar grupos de clientes. Una razón para ello es que las necesidades de los clientes, sus deseos y su frecuencia de uso de un producto suelen cambiar de acuerdo con las variables demográficas. Otra razón es que las variables demográficas son más fáciles de medir que los demás tipos de variables. Aun cuando los especialistas en marketing definan primero los segmentos de mercado con otras bases, como los beneficios o el comportamiento que se buscan, también deben conocer las características demográficas de cada segmento para evaluar el tamaño del mercado meta y llegar a él de manera eficaz.

Segmentación por edad y etapa del ciclo de vida
División de un mercado en diferentes grupos de acuerdo con la edad de las personas y su etapa del ciclo de vida.

Edad y etapa del ciclo de vida. Las necesidades y los deseos de los consumidores cambian con la edad. Algunas compañías utilizan la **segmentación por edad y etapa del ciclo de vida** al ofrecer diversos productos o usar diferentes enfoques de marketing para distintos grupos de edad y de etapa del ciclo de vida. Por ejemplo, Kraft promueve JELL-O entre los niños como una golosina divertida, una que "enseñó al mundo a moverse". Para los adultos, es una gratificación deliciosa que no genera culpa, "la mejor satisfacción para el paladar que pueden dar 10 calorías". De manera similar, aunque LEGO se ha dirigido por lo general a usuarios jóvenes, también vende productos que atraen más a los adultos. Su serie Mindstorms, por ejemplo, incluye una víbora robot R3PTAR de 601 piezas que tiene un costo de $350 y viene equipada con sensores, software y motores que permiten controlar los movimientos y los sonidos que emite.

Otras compañías ofrecen marcas que se enfocan en grupos de edad o de etapas del ciclo de vida específicos. Por ejemplo, mientras que la mayoría de los fabricantes de tabletas han estado ocupados vendiendo sus dispositivos a los adultos, Amazon se ha enfocado en un mercado de tabletas más pequeño. La retroalimentación de los padres sugirió que estaban utilizando el paquete de entretenimiento de sus tabletas Kindle Fire con el propósito de que sus hijos tuvieran un medio de entretenimiento, educación y cuidado. Para llegar a ese mercado de jóvenes familias, Amazon lanzó FreeTime Unlimited, un servicio de suscripción multimedia dirigido a los

niños de entre tres y ocho años. Al completarse con mecanismos de control parental, el servicio brinda acceso a un tesoro de películas para todo público, juegos y libros, incluyendo el contenido de calidad suprema de Nickelodeon, Disney, Plaza Sésamo y DC Comics. FreeTime Unlimited no sólo genera ingresos para Amazon, sino que ayuda a vender más tabletas Kindle Fire a familias jóvenes.

Los especialistas en marketing deben tener cuidado de evitar los estereotipos cuando emplean la segmentación por edad y por etapa del ciclo de vida. Por ejemplo, aunque algunas personas de 80 años de edad se ajustan al estereotipo de gente decrépita que no sale de su casa y vive de una pensión, hay otras que practican el esquí y juegan tenis. Asimismo, mientras que algunas parejas de 40 años de edad ya tienen hijos en la universidad, otras apenas están formando una nueva familia. Por lo general, la edad ayuda poco a predecir la etapa del ciclo de vida de un individuo, su salud, su estatus laboral o familiar, sus necesidades ni su poder adquisitivo.

Segmentación por género
División de un mercado en diferentes grupos según el género.

Género. La **segmentación por género** se ha utilizado durante mucho tiempo al vender ropa, cosméticos, artículos de tocador, juguetes y revistas. Por ejemplo, P&G fue una de las primeras compañías en utilizar la segmentación por género con Secret, una marca de desodorante formulada especialmente para la química de la mujer, con un empaque y una publicidad que funcionan para reforzar la imagen femenina.

Más recientemente, ha hecho su aparición la industria de productos de cuidado personal para los hombres y muchas marcas que antes se dirigían sobre todo al público femenino —como L'Oréal, Nivea, Sephora y Dove de Unilever— ahora venden con éxito líneas para caballero. Por ejemplo, la línea Men Expert de L'Oréal incluye muchos productos con nombres definitivamente poco varoniles, como Men's Expert Vita Lift SPF 15 Anti-Wrinkle & Firming Moisturizer y Men's Expert Hydra-Energetic Ice Cold Eye Roller (para disminuir las ojeras). La línea Men+Care de Dove asume una posición más masculina al ofrecer soluciones prácticas a los problemas de cuidado personal de los hombres. Llamándose a sí misma "la autoridad en el cuidado masculino", Men+Care de Dove ofrece una línea completa de geles corporales ("para el cuidado de la piel"), barras de jabón ("para combatir la resequedad"), productos para el cuidado facial ("cuide mejor su rostro") y del cabello ("cabello 3X más fuerte").

Segmentación por género: Para aumentar su tradicional segmentación por género Barbie lanzó al mercado un anuncio en el que deja en claro que no es exclusiva para niñas.
© Alamy

En el sentido opuesto, la muñeca más famosa del mundo deja un claro mensaje en su último comercial para Moschino: ella no es exclusiva para las niñas. Los roles de género que se han construido durante décadas parecen cosa del pasado para Barbie. La muñeca más famosa del mundo da un gran paso al mostrar por primera vez a un niño en sus comerciales. Sin embargo, él no aparece acompañando sólo a las niñas, pues toma un papel importante en el anuncio jugando con la muñeca. "Moschino Barbie es tan feroz" dice el pequeño mientras pone en el brazo de Barbie una pequeña bolsa de mano Moschino. Barbie es la nueva colaboración que la firma italiana ha hecho con Mattel. Con un precio de 150 dólares, todas se agotaron en su primer día de venta en las tiendas de Estados Unidos. Y aunque la decisión de Barbie puede verse como una visión progresista, medios como Forbes aseguran que esto también es una estrategia de mercadotecnia para atraer nuevos compradores potenciales: los hombres. Según la publicación, Barbie bajó un 16 por ciento sus ventas en 2014, y próximamente enfrentará a Hasbro, empresa que ganó la licencia para comercializar en forma de muñecas a las princesas de Disney. "Es para ti", dice el niño al final del comercial, y quien claramente está estilizado como el diseñador detrás de la colaboración: Jeremy Scott, con una *mohawk* y vestido de piel.

Segmentación por ingreso
División del mercado en distintos grupos según el ingreso.

Ingreso. La **segmentación por ingreso** ha sido utilizada durante mucho tiempo por los especialistas en marketing de productos y servicios como automóviles, ropa, cosméticos, servicios financieros y viajes. Muchas compañías se dirigen a consumidores acaudalados para ofrecerles bienes suntuosos y servicios que brindan comodidad. Otros especialistas en marketing utilizan programas de marketing de alta sensibilidad para cortejar a los clientes adinerados. En un extremo, por ejemplo, un empresario chino planea construir un casino de lujo en Macao, un territorio chino que se ha convertido en el epicentro del juego en el mundo (genera seis veces los ingresos por apuestas de

Las Vegas). El hotel casino, llamado "Luis XIII", atenderá a la gente más rica del mundo ofreciendo 200 habitaciones de lujo e incluyendo una residencia de 1900 metros cuadrados que rentará por $130 000 la noche. Las apuestas mínimas serán de $650; boutiques artesanales venderán joyas que costarán entre $1 millón y $100 millones y se podrá ingresar a ellas sólo mediante invitación. Los huéspedes pasearán por los alrededores en Rolls-Royce Phantoms de color rojo con chofer.

Sin embargo, no todas las empresas que utilizan la segmentación por ingreso se dirigen a los más ricos. Por ejemplo, muchos vendedores minoristas —como Dollar General, Family Dollar y las cadenas de tiendas Dollar Tree— se dirigen con éxito a grupos con ingresos bajos y medianos. El principal mercado de estas tiendas se conforma por familias con ingresos anuales menores a los $30 000. Cuando los expertos en bienes raíces de Family Dollar exploran lugares para sus nuevas tiendas, buscan las zonas de clase media baja, donde la gente usa zapatos poco costosos y conduce automóviles viejos que derraman una gran cantidad de aceite. Con sus estrategias para los grupos de bajos ingresos, las tiendas de precios bajos ahora son los minoristas de crecimiento más rápido en Estados Unidos.

Segmentación psicográfica

Segmentación psicográfica
División de un mercado en diferentes grupos según la clase social, el estilo de vida o las características de la personalidad.

La **segmentación psicográfica** divide a los consumidores en diferentes grupos según la clase social, el estilo de vida o las características de la personalidad. Gente del mismo grupo demográfico podría tener rasgos psicográficos muy diferentes.

En el capítulo 5 explicamos cómo los productos que la gente compra reflejan su *estilo de vida*. Como resultado, los especialistas en marketing a menudo segmentan sus mercados considerando los estilos de vida de los consumidores y basan sus estrategias de marketing en aspectos atractivos para cierto estilo de vida. Por ejemplo, el minorista Anthropologie, con su extravagante atmósfera de tienda tipo "mercado de pulgas francés", vende un estilo de vida bohemio y *chic* al que aspiran las jóvenes mujeres que son sus clientes. Con base en distintos estilos de vida, VF Corporation ofrece un armario completo de más de 30 marcas de gran calidad que se "ajustan al tipo de vida de los consumidores de todo el mundo; desde habitantes de zonas suburbanas hasta vaqueros, desde surfistas hasta las ocupadas mamás de clase media, desde aficionados a los deportes hasta integrantes de bandas de rock".

Marketing diferenciado: Con base en distintos estilos de vida, VF Corporation ofrece un armario completo de 30 marcas de gran calidad, cada una de las cuales "se ajusta a las aspiraciones del consumidor relacionadas con la moda, el estatus y el bienestar" en un segmento bien definido.

VF Corporation

VF es el fabricante número uno de *jeans* en Estados Unidos, con marcas como Lee, Riders, Rustler y Wrangler. Pero los *jeans* no son el único foco de atención de VF. Las marcas de la compañía se clasifican en cinco grandes segmentos de estilo de vida —ropa de mezclilla, ropa de trabajo (Imagewear), ropa para exteriores y deportes de acción, ropa deportiva y ropa contemporánea—. Las marcas North Face y Timberland, ambas parte de la unidad de ropa para exteriores, ofrecen ropa y accesorios de gran calidad para los entusiastas de las actividades al aire libre. En la unidad de ropa deportiva, Nautica se enfoca en la gente que disfruta la ropa casual, pero de lujo, inspirada en la navegación y el mar. Vans comenzó como un fabricante de patines y Reef incluye calzado y ropa inspirada en el surf. Lucy se enfoca en ropa para gente activa de clase alta, mientras que 7 for All Mankind provee mezclilla de primera calidad y accesorios que se venden en tiendas de moda y departamentales de lujo, como Saks y Nordstrom. En el otro extremo del espectro, Horace Small, parte de la unidad Imagewear, vende uniformes para los departamentos de policía, de bomberos y otras corporaciones de servicios de emergencia. Sin importar quién sea usted, dice la compañía: "We fit your life (Nos ajustamos a su vida)".

Los especialistas en marketing también utilizan variables de la *personalidad* para segmentar los mercados. Por ejemplo, distintas bebidas refrescantes se dirigen a personalidades diferentes. Por un lado, Mountain Dew proyecta una personalidad juvenil, rebelde, aventurera y peculiar. Sus anuncios recuerdan a los clientes que "es diferente en la montaña". En contraste, Coca-Cola Zero parece dirigirse a personalidades más maduras, prácticas y racionales, pero con buen humor. Sus anuncios sutilmente humorísticos prometen el "sabor de la Coca-Cola real, pero cero calorías".

En ocasiones, los especialistas en marketing se refieren a los segmentos psicográficos enfocados en las marcas como "*tribus*" *de marca* —comunidades entrañables de clientes que comparten características, experiencias de marca y fuertes afinidades por una marca en particular—. Por ejemplo, los principales clientes de la tienda de ropa REI son apasionados de las actividades al aire libre y comparten esa convicción como miembros de la tribu REI. La tribu de Apple está integrada por elegantes inconformes expertos en tecnología. Home Depot se dirige a un segmento psicográfico fundamental de los dedicados entusiastas por hacer las cosas ellos mismos; la tribu de Nike está conformada por atletas de alto rendimiento. Con frecuencia, marcas

Marketing real 6.1

Dunkin' Donuts: Su cliente meta es el individuo promedio

Hace algunos años, Dunkin' Donuts pagó a docenas de clientes fieles de Phoenix, Chicago y Charlotte, Carolina del Norte, $100 a la semana para que compraran café en Starbucks. Al mismo tiempo, pagó a clientes de Starbucks para que hicieran el cambio opuesto. Dunkin' Donuts afirma que al interrogar después a ambos grupos, los encontró tan polarizados que los investigadores de la compañía los calificaron como "tribus", cada una de las cuales detestaba todo aquello que hacía que la otra tribu fuera leal a su cafetería. Los fanáticos de Dunkin' consideraban a Starbucks pretencioso y de moda, mientras que los clientes leales a Starbucks veían a Dunkin' como simple y poco original. "No lo entiendo", dijo un cliente habitual de Dunkin' a los investigadores después de visitar Starbucks, "si me quiero sentar en un sillón, mejor me quedo en casa".

Dunkin' Donuts se está expandiendo rápidamente para convertirse en una poderosa cafetería de nivel nacional a la par de Starbucks, que es la cadena de cafeterías más grande de Estados Unidos. Sin embargo, la investigación confirmó algo evidente: Dunkin' no es Starbucks. De hecho, no desea serlo. Para ser exitosa, Dunkin' debe tener su propia visión clara de a cuáles clientes desea atender y cómo hacerlo. Dunkin' y Starbucks se dirigen a clientes muy diferentes que quieren cosas muy distintas de sus cafeterías favoritas. Starbucks tiene un gran posicionamiento como una especie de "tercer espacio" intelectual —después de la casa y la oficina— con sillones, música ecléctica y paredes tapizadas de obras artísticas. Dunkin' decidió un tipo de posicionamiento menos intelectual y "para todos".

Dunkin' Donuts se creó para servir alimentos sencillos a un precio razonable a clientes de la clase trabajadora. Ganó reputación como un lugar para detenerse en las mañanas donde la gente pudiera comprar una rosquilla y una dosis de cafeína. Sin embargo, para extender su atractivo y expandirse, recientemente la cadena se ha vuelto más lujosa —un poco, no ha ido demasiado lejos—. Está mejorando la apariencia de sus tiendas y agregando nuevos productos al menú, café con leche y alimentos que no son para la hora del desayuno, como emparedados de pollo aderezados con salsa para barbacoa. Dunkin' ha hecho docenas de cambios en sus tiendas, grandes y pequeños, que van desde ofrecer servicio gratuito de Wi-Fi, instalar tableros digitales del menú y más contactos eléctricos para computadoras portátiles y teléfonos inteligentes, hasta tocar música relajante de fondo. Los franquiciatarios de Dunkin' ahora pueden redecorar los locales en cualquiera de cuatro esquemas de color, a la manera de Starbucks, incluyendo "rostizado oscuro", "mezcla de capuchino" e "infusión de jazz", además de incluir "sillones de gabinete amplios y cómodos de color naranja oscuro y café, así como lámparas colgantes que irradian una luz suave hacia los muros donde se inscriben palabras como "descanso", "fresco" y "calidad".

Sin embargo, a medida que mejora su apariencia, Dunkin' Donuts está teniendo cuidado de no alejar a su base tradicional de clientes. En las tiendas remodeladas no hay sofás. También se cambió el nombre de unos nuevos emparedados calientes por el de "relleno fundido", después de que sus clientes se quejaron de que llamarlos "panini" era demasiado elegante; además eliminaron todo aquello que los clientes leales consideraron demasiado desordenado. "Caminamos por una línea [delgada]", afirma el vicepresidente de conocimiento del consumidor de la cadena, "lo importante acerca de los miembros del clan de Dunkin' es que son capaces de ver a través de la publicidad ostentosa".

La investigación de Dunkin' Donuts reveló que, aun cuando los clientes leales desean tiendas más bonitas, se sintieron desconcertados y disgustados con la atmósfera de Starbucks. Se quejaron de que la gran cantidad de usuarios de computadoras portátiles dificultaba encontrar un asiento vacío. No les gustaron las etiquetas de "alto", "grande" y "venti" de Starbucks para referirse a los cafés pequeño, mediano y grande. Y no lograron entender por qué alguien pagaría tanto dinero por una taza de café. "Es como si todos fueran un grupo de marcianos hablando acerca de un grupo de cosas terrestres", comentó un ejecutivo de la agencia publicitaria de Dunkin'. Los clientes de Starbucks a quienes Dunkin' pagó para que cambiaran de cafetería también se sintieron incómodos en los establecimientos de Dunkin'. "Las personas de Starbucks no pudieron soportar el hecho de ya no ser especiales", comentó el ejecutivo de publicidad.

Este tipo de opiniones tan opuestas no debería sorprender, considerando las diferencias entre los clientes de una y otra cadena. Los clientes de Dunkin' incluyen más trabajadores de cuello azul y de cuello blanco con un ingreso medio y de todas las edades, razas y procedencias demográficas. En contraste, Starbucks se dirige a un grupo más profesional y con mayores ingresos. No obstante, los investigadores de Dunkin' concluyeron que, más que el ingreso, eran los ideales los que separaban a los dos clanes: los miembros del clan Dunkin' desean formar parte de la muchedumbre, mientras que los miembros del clan Starbucks desean sobresalir como individuos. "Uno podría abrir una cafetería Dunkin' Donuts junto a un Starbucks y conseguir dos tipos de clientes completamente diferentes", afirma un experto en ventas al detalle.

En el transcurso de los últimos años, tanto Dunkin' Donuts como Starbucks han crecido con rapidez, cada una dirigiéndose a su clan de clientes, aprovechando la creciente sed de los estadounidenses por beber café. Ahora, ambas buscan crecer más, convenciendo a los clientes de la mañana, acostumbrados a tomar su envoltorio e irse, de visitar los establecimientos más tarde durante el día y permanecer por más tiempo. Dunkin' todavía es una cadena mucho más

Segmentación psicográfica: Dunkin' Donuts se dirige con éxito a la "tribu Dunkin'" —no a los esnob de Starbucks, sino al individuo promedio—. Dunkin' Donuts no es como Starbucks ni desea serlo.

Getty Images News

pequeña que Starbucks, ya que ésta capta el 33 por ciento de la participación del mercado estadounidense, en comparación con el 16 por ciento de Dunkin'; sin embargo, esta última es actualmente la cadena dedicada a la venta de café y snacks de más rápido crecimiento en Estados Unidos. Dunkin' espera que su reciente reposicionamiento y las mejoras le ayuden a mantener el impulso que tiene actualmente y planea duplicar su número de establecimientos en Estados Unidos en 2020.

Para revitalizar sus tiendas y su posicionamiento, Dunkin' Donuts planea continuar satisfaciendo las necesidades y preferencias del clan Dunkin'. Un analista afirma que Dunkin' "no va tras el esnob cliente de las cafeterías Starbucks, sino tras el individuo promedio". Hasta ahora todo va muy bien. Durante siete años consecutivos, Dunkin' Donuts ha estado en el primer lugar de la categoría de cafeterías en una encuesta sobre lealtad y compromiso de los clientes, por delante del segundo lugar que es Starbucks. Según esa encuesta, Dunkin' Donuts fue la mejor marca en satisfacer o exceder de manera constante las expectativas del cliente respecto al sabor, la calidad y el servicio al cliente.

La selección del público meta y el posicionamiento de Dunkin' Donuts están bien representados en su popular eslogan "America Runs on Dunkin' (Estados Unidos funciona con Dunkin')". Dunkin' ya no es sólo un lugar para hacer una breve parada en las mañanas, actualmente se promueve como el lugar favorito de Estados Unidos donde la gente se detiene para consumir café y productos horneados. "Seguimos comprometidos en continuar logrando que Estados Unidos funcione con nuestro café, nuestros productos horneados y snacks servidos en un ambiente amigable de gran valor", afirma el director de marketing global de Dunkin'. Nada de lujos, sólo se trata de satisfacer cada día las necesidades del clan Dunkin'.

Fuentes: Las citas y otra información se basan en "Dunkin' Donuts Adds Jazz to Get Less Pit and More Stop", *Bloomberg Businessweek*, 7 de junio de 2013, www.bloomberg.com/news/2013-06-07/dunkin-donuts-adds-jazz-to-get-less-pit-and-more-stop.html; Leslie Patton, "Starbucks Turns to Happy Hour to Bring in More Traffic", *Bloomberg Businessweek*, 1 de febrero de 2012, www.businessweek.com/news/2012-02-01/starbucks-turns-to-happy-hour-to-bring-in-more-traffic-retail.html; Janet Adamy, "Battle Brewing: Dunkin' Donuts Tries to Go Upscale, But Not Too Far", *Wall Street Journal*, 8 de abril de 2006, p. A1; "Brand Keys Ranks Dunkin' Donuts Number One in Coffee Customer Loyalty and Packaged Coffee Customer Loyalty", 19 de febrero de 2013, http://news.dunkindonuts.com; y www.dunkindonuts.com y www.dunkinbrands.com, consultados en septiembre de 2014.

Segmentación conductual
División de un mercado en grupos según el conocimiento, las actitudes, el uso o la respuesta de los consumidores en relación con un producto.

Segmentación por ocasión
División de un mercado en grupos según las situaciones en que los compradores conciben la idea de comprar, hacen realmente su compra o usan el artículo adquirido.

Segmentación por beneficios
División del mercado en segmentos según los distintos beneficios que los consumidores buscan en el producto.

ubicadas en la misma categoría de producto se dirigen a tribus muy diferentes. Por ejemplo, aunque tanto Dunkin' Donuts como Starbucks son tiendas de snacks y café, sus tribus de marca son tan diferentes como el día y la noche (vea Marketing real 6.1).

Segmentación conductual

La **segmentación conductual** divide a los consumidores en grupos según sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas en relación con un producto. Muchos especialistas en marketing creen que las variables conductuales son el mejor punto de inicio para segmentar el mercado.

Ocasiones. Los compradores también se agrupan según las ocasiones en que tienen la idea de comprar, hacen realmente la compra o utilizan el producto adquirido. La **segmentación por ocasión** ayuda a las empresas a fomentar el uso de un producto. Campbell's anuncia sus sopas sobre todo en los fríos meses de invierno y Home Depot realiza promociones especiales para cuidado del césped y productos para jardín durante la primavera. Por más de una década, Starbucks ha dado la bienvenida al otoño con su Pumpkin Spice Latte (PSL). El producto se vende sólo en otoño y, hasta la fecha, la cadena de cafeterías ha vendido más de 200 millones de tazas de esta bebida esperada con impaciencia. "Nunca me había sentido tan feliz de quemarme la lengua con una bebida caliente", comenta uno de los clientes de Starbucks en un tweet publicado recientemente.

Otras compañías tratan de impulsar el consumo promoviendo el uso de un producto en ocasiones no tradicionales. Por ejemplo, la mayoría de los consumidores suelen tomar el jugo de naranja durante la mañana; no obstante, los productores de naranjas promueven el jugo de naranja como una bebida refrescante y saludable en otros momentos del día. De manera similar, Mountain Dew lanzó al mercado Mtn Dew A.M. (una mezcla de Mountain Dew y jugo de naranja) para incrementar el consumo en las mañanas. Y la campaña First Meal de Taco Bell intenta desarrollar su negocio promoviendo Mtn Dew A.M. junto con al A.M. Crunchwrap y otros productos de su menú para el desayuno como una gran forma de iniciar el día.

Las bicicletas *Bamboocycles* **son "para ciclistas que buscan una bicicleta resistente, ligera y amigable con el ambiente".**

Beneficios buscados. Una forma eficaz de segmentación consiste en agrupar a los compradores según los distintos *beneficios* que buscan en un producto. La **segmentación por beneficios** requiere encontrar los principales beneficios que busca la gente en una clase de producto, el tipo de personas que buscan cada beneficio y las principales marcas que ofrecen cada beneficio.

Por ejemplo, la gente que compra bicicletas busca ciertos beneficios: algunos quieren participar en carreras de competencia y buscan un buen desempeño deportivo; otros buscan una bicicleta como medio de recreación, acondicionamiento físico, paseo, transporte o tan sólo para divertirse.

Bamboocycles es una empresa mexicana que diseña y construye bicicletas a partir de bambú. Seguramente al escuchar esto nos preguntamos por qué fabricarlas de bambú. Resulta que el bambú es un elemento que hace a las bicicletas ligeras, resistentes —el bambú es llamado también la "hierba de

acero"— y amigables con el medio ambiente, porque su reemplazo en los materiales de la bicicleta reduce el consumo de energía y las emisiones de CO_2, no sólo durante su fabricación, sino que los cultivos de bambú generan 30 por ciento más de oxígeno que los árboles, lo que los hace eficientes purificadores del aire. Si bien ya existen bicicletas de este material en varias partes del mundo, el éxito de esta empresa se debe a que buscan conjugar también aspectos de diseño y funcionalidad. El bambú que utilizan proviene de los estados de Veracruz, Yucatán y Quintana Roo, por lo que esta materia prima es 100 por ciento mexicana; además, han encontrado un uso funcional para una planta considerada "plaga" en muchos entornos por la velocidad a la que crece y se multiplica; asimismo, por su rápido crecimiento y la estructura de sus raíces, el bambú previene la erosión del suelo, ya que en muy poco tiempo ayuda a la recuperación de la tierra destrozada por sobrepastoreo, reconstruyendo y limpiando el suelo de toxinas. Contrario a los prejuicios sobre la resistencia del bambú en una bicicleta, tiene la capacidad de resistir incluso más que otros materiales metálicos, porque su misma flexibilidad natural ayuda a absorber el impacto en una caída, y evita que se rompa con facilidad. Claro, es importante darle a una bicicleta hecha de bambú ciertos cuidados, como pulirla ocasionalmente con un aceite especial, además de los cuidados normales de cualquier bicicleta.

Estatus del usuario. Los mercados también se segmentan en grupos de no usuarios, ex usuarios, usuarios potenciales, usuarios primerizos y usuarios habituales de un producto. Los especialistas en marketing desean reforzar y conservar a los usuarios habituales, atraer a consumidores meta que no son usuarios y revigorizar las relaciones con los ex usuarios. En el grupo de usuarios potenciales se incluyen los consumidores que enfrentan cambios en las etapas de la vida, como los recién casados y los nuevos padres, ya que se pueden convertir en usuarios intensivos. Por ejemplo, para ayudar a los nuevos padres a comenzar bien, P&G se asegura de que sus Pampers Swaddlers sean los pañales más utilizados en los hospitales estadounidenses para los recién nacidos. Y para captar a las parejas que acaban de comprometerse y pronto equiparán su nueva cocina, el minorista de cocinas y utensilios de lujo Williams-Sonoma lleva el registro de bodas un paso más allá. Por medio de un programa llamado "The Store Is Yours (La tienda es suya)", extiende el horario de sus tiendas, con previa cita, exclusivamente para que cada pareja interesada las visite y elabore la lista de productos que desea. Casi la mitad de las parejas que se registran son clientes nuevos de Williams-Sonoma.

Frecuencia de uso. Los mercados también pueden segmentarse en usuarios ocasionales, medios e intensivos. Los usuarios intensivos suelen conformar un pequeño porcentaje del mercado, aunque representan un alto porcentaje del consumo total. Por ejemplo, los restaurantes Carl's Jr. y Hardee's, ambos propiedad de la compañía matriz CKE Restaurants, se enfocan en "hombres jóvenes y hambrientos". Esos clientes jóvenes, cuyas edades fluctúan entre los 18 y 34 años, realmente se apegan al posicionamiento de la cadena: "Si usted va a comer, coma de verdad". Eso significa que devoran una gran cantidad de gruesas hamburguesas y otros alimentos del menú de esas cadenas servidos en raciones generosas. Para atraer a su público, la compañía es conocida por sus comerciales de atractivas modelos en bikini, como Kate Upton, Padma Lakshmi y Nina Agdal, para animar la imagen de marca. Los anuncios muestran con claridad "lo que le gusta a nuestro público meta integrado por jóvenes hambrientos", afirma el director ejecutivo de CKE.

Enfoque en los usuarios intensivos: Las cadenas hermanas Hardee's y Carl's Jr. realizan comerciales con atractivas modelos en bikini para atraer al público de "hombres jóvenes y hambrientos", quienes devoran una mayor cantidad de gruesas hamburguesas y demás alimentos servidos en raciones generosas que otros segmentos.

CKE Restaurants/Splash News/Newscom

Grado de lealtad. El mercado también puede segmentarse de acuerdo con la lealtad del cliente. Los consumidores son leales a las marcas (Tide), a las tiendas (Target) y a las compañías (Apple). Es factible dividir a los compradores en grupos según su grado de lealtad. Algunos clientes son totalmente leales —siempre compran una marca y se muestran ansiosos por contarlo a los demás—. Por ejemplo, ya sea que posean una MacBook, un iPhone o una iPad, los usuarios leales de Apple sienten una devoción casi de culto por la marca (de ahí su nombre, marcas de culto). En un extremo se encuentran los usuarios calladamente satisfechos de Apple; son personas que poseen uno o varios dispositivos de esta marca y los utilizan para hacer búsquedas, escribir textos o mensajes de correo electrónico y participar en las redes sociales. En el otro extremo se ubican los fanáticos de Apple —los llamados MacHeads o Macolytes—, quienes se muestran ansiosos por platicar a los demás acerca del dispositivo de Apple que acaban de comprar. Esos devotos de Apple ayudaron a mantener a flote a la marca durante los años difíciles de hace una década y ahora constituyen la vanguardia del floreciente imperio de iPod, iTunes y iPad de Apple.

Otros consumidores sólo son un tanto leales —son leales a dos o tres marcas de un producto determinado o bien favorecen a una marca aunque en ocasiones compran otras—. Algunos otros compradores no muestran lealtad por ninguna marca —quieren algo diferente cada vez que compran o adquieren cualquier cosa que esté a la venta.

Una empresa puede aprender mucho si analiza los patrones de lealtad de su mercado. Primero debe estudiar a sus propios clientes leales. Los compradores sumamente leales constituyen un verdadero activo ya que a menudo promueven la marca mediante la comunicación personal de boca en boca o en los social media. Algunas compañías realmente ponen a sus clientes leales a trabajar en favor de la marca. Por ejemplo, Patagonia depende de sus clientes más leales —a quienes llama embajadores— para someter a prueba sus productos en ambientes severos y obtener información acerca de líneas de ropa y accesorios "llevados por los embajadores"; además, estos clientes leales comparten con otros sus experiencias de marca. En contraste, al explorar a sus compradores menos leales, una compañía podría detectar cuáles son las marcas que más compiten con la suya. Al observar a los clientes que están alejándose de su marca, la empresa podrá conocer sus debilidades de marketing y tomar medidas correctivas.

Uso de varias bases de segmentación

Los especialistas en marketing rara vez limitan su análisis de segmentación a una sola o a unas cuantas variables; cada vez con mayor frecuencia utilizan varias bases de segmentación para identificar grupos meta más pequeños y mejor definidos. Algunos servicios de información de negocios —como Nielsen, Acxiom y Experian— proporcionan sistemas de segmentación a partir de diferentes variables que combinan datos geográficos, demográficos, conductuales y del estilo de vida para ayudar a las compañías a segmentar sus mercados en zonas postales, vecindarios e incluso hogares.

Al utilizar el sistema de segmentación Mosaic USA de Experian, los especialistas en marketing pueden obtener una imagen sorprendentemente precisa de quién es una persona y de lo que podría comprar. Los segmentos de Mosaic USA tienen nombres tan exóticos como Universidades y cafeterías, Birkenstocks y Beemers, Ritmo bohemio, Armonía hispana, Lanzar los dados, Ciudades pequeñas y poco dinero y estadounidenses con verdadera determinación, los cuales ayudan a obtener una idea vívida de esos segmentos.

©StockLite/Shutterstock

Uno de los principales sistemas de segmentación de los consumidores es el Mosaic USA de Experian. Clasifica los hogares estadounidenses en 71 segmentos de estilo de vida y 19 niveles de poder adquisitivo con base en características demográficas, intereses, comportamientos y pasiones en específico. Los segmentos de Mosaic USA tienen nombres exóticos, como *Birkenstocks y Beemers*, *Ritmo bohemio*, *Familias deportivas*, *Universidades y cafeterías*, *Armonía hispana*, *Lanzar los dados*, *Ciudad pequeña y poco dinero*, y *Estadounidenses con verdadera determinación*. Tales coloridos nombres permiten obtener una idea vívida de los segmentos.

Por ejemplo, el grupo de los *Birkenstocks y Beemers* se localiza en el crisol de la clase media y está integrado por personas de entre 40 y 65 años que han logrado seguridad financiera y han abandonado la vida ajetreada de las ciudades para mudarse a comunidades rústicas y artísticas localizadas cerca de ciudades pequeñas. La espiritualidad les parece más importante que la religión. Los consumidores del segmento *Universidades y cafeterías* forman parte de los solteros con poder adquisitivo que se empiezan a desarrollar; son predominantemente anglosajones, menores de 35 años, con estudios universitarios que aún se están encontrando a sí mismos. A menudo se emplean como personal de apoyo y de servicio relacionado con una universidad. No ganan mucho dinero y, por lo general, no cuentan con ahorros.

Mosaic USA y otros sistemas similares ayudan a los especialistas en marketing a segmentar a la gente y las localidades en grupos comerciales de consumidores similares. Cada grupo tiene sus propios patrones de gustos, aversiones, estilos de vida y comportamientos de compra. Por ejemplo, los consumidores del segmento *Ritmo bohemio* forman parte del grupo de Solteros significativos, ya que son solteros de entre 45 y 65 años que viven en apartamentos ubicados en ciudades pequeñas como Sacramento, California y Harrisburg, Pensilvania. Tienden a ser despreocupados, integran un gran círculo de amigos y se mantienen activos en grupos comunitarios. Disfrutan la música, los pasatiempos y las artes creativas. Cuando salen a comer, eligen lugares como Macaroni Grill o Red Robin. Sus canales de televisión favoritos son Bravo, Lifetime, Oxygen y TNT y ven la serie *CSI* dos veces más que el estadounidense promedio. Al utilizar el sistema Mosaic, los especialistas en marketing pueden obtener una imagen sorprendentemente precisa de quién es una persona y de lo que podría comprar.

Este tipo de segmentación ofrece una herramienta poderosa para todo tipo de especialistas en marketing. Sirve para que las compañías identifiquen y entiendan mejor a sus principales grupos de clientes, para que se dirijan a ellos de manera más eficaz y para que ajusten sus ofertas y mensajes de marketing a sus necesidades específicas.

Segmentación de los mercados de negocios

Los especialistas en marketing que trabajan con mercados de consumo y de negocios usan muchas de las mismas variables de segmentación. Los compradores de negocios se segmentan de manera geográfica, demográfica (por industria, por tamaño de la compañía) o por los beneficios que buscan, el estatus del usuario, la frecuencia de uso y el grado de lealtad. No obstante, los especialistas en marketing de negocios también utilizan algunas variables adicionales, como las *características de operación* de los clientes, sus *métodos de compra*, *factores situacionales* y *características personales.*

Casi todas las empresas dan servicio al menos a algún mercado de negocios. Por ejemplo, Starbucks desarrolló programas de marketing específicos para cada uno de sus dos segmentos de negocios: el segmento de café para la oficina y el de servicio de alimentos. En el segmento de café para la oficina, Starbucks Office Coffee Solutions vende una variedad de servicios de café para el lugar de trabajo a negocios de todos los tamaños, ayudándolos a hacer que el café Starbucks y los productos relacionados estén disponibles para sus empleados en los centros de trabajo. Starbucks ayuda a esos clientes de negocios a diseñar las mejores soluciones de oficina que involucren sus cafés (las marcas Starbucks o Seattle's Best), tés (Tazo), jarabes y productos de papel de la marca, así como varios métodos para servir sus bebidas —porciones en paquete, vasos individuales o máquinas expendedoras—. La división Starbucks Foodservice hace equipo con los negocios y otras organizaciones —que van desde líneas aéreas, restaurantes, universidades y hospitales hasta estadios de béisbol— para ayudarlos a servir la bien conocida marca Starbucks a sus propios clientes. Starbucks provee no sólo café, té y productos de papel a sus socios de servicio de alimentos, sino también equipo, capacitación y apoyo de marketing y comercialización.

Muchas empresas establecen sistemas separados para tratar con clientes grandes o con múltiples ubicaciones. Por ejemplo, Steelcase, un importante productor de mobiliario para oficina, segmenta primero a los clientes en siete grupos: ciencias de la vida, educación superior, gobiernos estadounidense y canadiense, gobiernos estatales y locales, cuidado de la salud, servicios profesionales y banca al detalle. Después, los vendedores de la compañía trabajan con distribuidores independientes de Steelcase para manejar a los clientes de Steelcase más pequeños, locales o regionales, ubicados en cada segmento. Sin embargo, muchos clientes nacionales con diversas ubicaciones, como ExxonMobil o IBM, tienen necesidades especiales que podrían quedar fuera del alcance de los distribuidores individuales. En tales casos, Steelcase se vale de ejecutivos de cuenta nacionales para ayudar a sus redes de distribuidores a administrar sus cuentas nacionales.

Segmentación de mercados internacionales

Pocas empresas tienen los recursos o la disposición que se requieren para operar en todos o en la mayoría de los países del mundo. A pesar de que algunas empresas grandes, como Coca-Cola o Sony, comercializan sus productos en más de 200 países, la mayor parte de las compañías internacionales se enfocan en un conjunto más pequeño. Operar en muchos países representa nuevos desafíos. Las diferentes naciones, incluso aquellas muy cercanas entre sí, podrían variar en gran medida en su composición económica, cultural y política. Así, tal como lo hacen con sus mercados nacionales, las empresas internacionales deben agrupar sus mercados mundiales en segmentos que tengan distintas necesidades y comportamientos de compra.

Las compañías segmentan los mercados internacionales mediante una variable o la combinación de diferentes variables. Pueden hacerlo con base en la *ubicación geográfica*, agrupando los países por regiones como Europa occidental, la Cuenca del Pacífico, el sur de Asia o África. La segmentación geográfica considera que las naciones cercanas entre sí tienen muchos rasgos y comportamientos en común. Aunque esto sucede con frecuencia, hay muchas excepciones. Por ejemplo, algunos especialistas en marketing estadounidenses agrupan en un mismo bloque a todos los países de Centro y Sudamérica. Sin embargo, República Dominicana se parece tan poco a Brasil como Italia a Suecia. Muchos latinoamericanos ni siquiera hablan español, como los 200 millones de brasileños que hablan portugués y los millones de seres humanos de otros países latinos que hablan una variedad de lenguas indígenas.

Los mercados internacionales también pueden segmentarse con base en *factores económicos*. Los países podrían agruparse de acuerdo con los niveles de ingreso de la población o considerando su nivel general de desarrollo económico. La estructura económica de un país configura las necesidades de bienes y servicios de su población y, por lo tanto, las oportunidades de marketing que ofrece. Por ejemplo, ahora muchas compañías se están dirigiendo a los países BRIC —Brasil, Rusia, India y China—, los cuales conforman economías en desarrollo con un rápido crecimiento y un poder de compra que aumenta a gran velocidad.

Segmentación entre mercados: Coca-Cola llega a los adolescentes de todo el mundo por medio de temas universales de la adolescencia, como la música.

Getty Images para Coca-Cola

Los países también se segmentan por *factores políticos y legales*, como el tipo de gobierno y la estabilidad política, la receptividad de empresas extranjeras, la regulación monetaria y la cantidad de burocracia. También es posible considerar *factores culturales* y agrupar los mercados de acuerdo con idiomas, religiones, valores y actitudes, costumbres y patrones conductuales comunes.

La segmentación de mercados internacionales según factores geográficos, económicos, políticos, culturales y de otros tipos supone que los segmentos deberían consistir en grupos de países. Sin embargo, conforme las nuevas tecnologías de comunicación, como la televisión satelital e internet, conectan a los consumidores de todo el mundo, los especialistas en marketing pueden definir y llegar a segmentos de consumidores y clientes similares sin importar en qué parte del mundo se encuentren. Con el uso de la

Segmentación entre mercados (o de mercados cruzados) Formación de grupos de consumidores que tienen necesidades y comportamientos de compra similares aunque se encuentren en diferentes países.

segmentación entre mercados (también llamada **segmentación de mercados cruzados**) se forman segmentos de consumidores y clientes que tienen necesidades y comportamientos de compra similares, aun cuando estén ubicados en distintos países.

Por ejemplo, Lexus se dirige a los consumidores adinerados del mundo —el segmento de la "élite global"— sin importar el país. El minorista H&M se dirige en 43 países a compradores conscientes de la moda, pero frugales, con ropa y accesorios de estilo moderno y bajo precio. Y Coca-Cola crea programas especiales para dirigirse a los adolescentes, que son los principales consumidores de sus bebidas gaseosas en todo el mundo. En 2020, un tercio de la población mundial —unos 2500 millones de personas— será menor de 18 años. Coca-Cola llega a ese importante mercado por medio de temas universales de la adolescencia, como la música. Por ejemplo, recientemente unió fuerzas con Spotify para crear una red de música global que ayuda a los adolescentes a descubrir nueva música, a conectarse con otros adolescentes melómanos y a compartir sus experiencias con amigos ubicados alrededor del mundo tanto en línea como fuera de línea.

Requisitos para una segmentación eficaz

Es evidente que existen muchas formas de segmentar un mercado, pero no todas las segmentaciones son eficaces. Por ejemplo, los compradores de sal de mesa podrían dividirse en clientes rubios y en clientes castaños, aunque es obvio que el color del cabello no tiene relación con la compra de sal. Además, si todos los compradores de sal buscaran la misma cantidad de ese producto cada mes, considerando que toda la sal es igual, y desearan pagar el mismo precio, la empresa no se beneficiaría al segmentar ese mercado. Para que resulten útiles, los segmentos de mercado deben ser:

- *Medibles:* El tamaño, el poder adquisitivo y los perfiles de los segmentos deben ser susceptibles de medición.
- *Accesibles:* Debe ser posible llegar a los segmentos de mercado para atenderlos.
- *Sustanciales:* Los segmentos de mercado deben ser grandes o suficientemente redituables. Un segmento debería ser el grupo homogéneo más grande posible que vale la pena seguir con un programa de marketing a la medida. Por ejemplo, no sería redituable para una empresa automotriz fabricar vehículos especialmente para personas que midan más de 2.10 metros de estatura.
- *Diferenciables:* Los segmentos son conceptualmente distinguibles y responden de manera distinta a elementos y programas de mezcla de marketing diferentes. Si hombres y mujeres responden similarmente a los mensajes de marketing de bebidas gaseosas, entonces no constituyen segmentos separados.
- *Aplicables:* Es posible diseñar programas efectivos para atraer y atender a los segmentos. Por ejemplo, a pesar de que una pequeña línea aérea identificó siete segmentos de mercado, tenía muy poco personal para desarrollar programas de marketing específicos para cada segmento.

Selección del mercado meta

Comentario del autor | Una vez que el mercado se ha dividido en segmentos, es momento de responder a la primera pregunta, aparentemente sencilla, sobre la estrategia de marketing que se planteó en la figura 6.1: ¿a cuáles clientes servirá la compañía?

La segmentación del mercado revela los segmentos en que la empresa podría tener oportunidades. Luego, la compañía tendrá que evaluar los diversos segmentos y decidir a cuántos y a cuáles atendería mejor. Veremos ahora cómo evalúan y eligen las empresas sus segmentos meta.

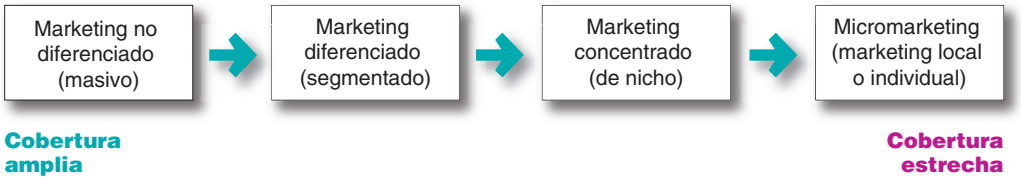
Evaluación de segmentos de mercado

Para evaluar distintos segmentos de mercado, una empresa tiene que considerar tres factores: tamaño y crecimiento del segmento, atractivo estructural del segmento y sus objetivos y los recursos con que cuenta. Primero, la compañía desea seleccionar los segmentos que tienen las dimensiones y características de crecimiento adecuadas. Sin embargo, "tamaño y crecimiento adecuados" son aspectos relativos. Los segmentos más grandes y con el crecimiento más rápido no siempre son los más atractivos para todas las compañías. Quizá las empresas pequeñas carezcan de las habilidades y los recursos necesarios para dar servicio a los segmentos más grandes, o tal vez descubran que estos segmentos son demasiado competitivos. Tales empresas podrían seleccionar segmentos más pequeños y menos atractivos, en un sentido absoluto, pero que sean potencialmente más redituables para ellas y les generen mayores utilidades.

La compañía también necesita examinar factores estructurales importantes que afecten el atractivo del segmento a largo plazo. Por ejemplo, un segmento sería menos atractivo si ya incluye a muchos *competidores* fuertes y dinámicos o si es fácil que *nuevos competidores* ingresen al segmento. La existencia de muchos *productos sustitutos* reales o potenciales limitaría los precios y las utilidades que se pueden obtener en un segmento. El *poder relativo de los compradores* también afecta el atractivo del segmento. Los compradores con un fuerte poder de negociación frente a los vendedores tratarán de forzar la disminución de los precios, exigir más servicios y enfrentar a los competidores (todo a expensas de las ganancias del vendedor). Por último, un segmento será menos atractivo si incluye *proveedores poderosos* que sean capaces de controlar los precios o reducir la calidad o cantidad de los bienes y servicios demandados.

FIGURA | 6.2
Estrategias de selección del mercado meta.

Esta figura cubre una amplia gama de estrategias de selección del mercado meta, desde el marketing masivo (que prácticamente se dirige a todos por igual) hasta el marketing individual (personalizar los productos y programas para clientes en particular). Un ejemplo de marketing individual es: en mymms.com usted puede pedir un lote de M&M con la imagen de su rostro y un mensaje personal impresos en cada pequeño dulce.



Mercado meta
Conjunto de compradores que comparten necesidades o características y a quienes la compañía decide atender.

Marketing no diferenciado (masivo)
Estrategia de cobertura de mercado en la cual una empresa decide ignorar las diferencias entre segmentos de mercado e intenta llegar a todo el mercado con una sola oferta.

Marketing diferenciado (segmentado)
Estrategia de cobertura de mercado en la cual una compañía decide dirigirse a varios segmentos de mercado y diseña ofertas individuales para cada uno.

Incluso cuando un segmento cuenta con la dimensión y el crecimiento adecuados, y resulta estructuralmente atractivo, la empresa debería considerar sus propios objetivos y recursos. Algunos segmentos atractivos podrían descartarse con rapidez porque no coinciden con los objetivos de largo plazo de la compañía. O tal vez la empresa no tenga las capacidades ni los recursos necesarios para obtener el éxito en un segmento atractivo. Por ejemplo, el segmento económico del mercado de automóviles es grande y está creciendo. Sin embargo, dados sus objetivos y recursos, sería poco sensato que un fabricante de automóviles de lujo y con buen desempeño, como BMW, ingresara a ese segmento. Una compañía sólo debería penetrar en los segmentos donde sea capaz de ofrecer un valor superior al cliente y lograr ventajas sobre sus competidores.

Selección de segmentos del mercado meta

Después de evaluar diferentes segmentos, la empresa tendrá que decidir a cuáles y a cuántos desea dirigirse. Un **mercado meta** consiste en un conjunto de clientes y compradores que tienen necesidades o características en común y a los cuales la compañía decide atender. La selección del mercado meta se realiza en varios niveles. La **figura 6.2** muestra que las empresas pueden cubrir los mercados en forma muy amplia (*marketing no diferenciado*), muy estrecha (*micromarketing*) o intermedia (*marketing diferenciado o marketing concentrado*).

Marketing no diferenciado

Con una estrategia de **marketing no diferenciado** (o **marketing masivo**), una empresa podría decidir ignorar las diferencias que haya entre los segmentos de mercado y dirigirse al mercado completo con una oferta. Esta estrategia se enfoca en los aspectos *comunes* de las necesidades de los consumidores, no en los aspectos *diferentes*. La compañía diseña un producto y un programa de marketing que atraerá al mayor número de compradores.

Como señalamos antes en el capítulo, la mayoría de los especialistas en marketing modernos tienen serias dudas acerca de esta estrategia. Es difícil desarrollar un producto o una marca que satisfaga a todos los consumidores. Además, los especialistas en marketing de productos masivos suelen tener problemas al competir con empresas más enfocadas que satisfacen mejor las necesidades de segmentos o nichos específicos.

Marketing diferenciado: Además de ofrecer su vasta línea de tarjetas, Hallmark segmenta vigorosamente el mercado de las tarjetas de felicitación de manera que sea posible encontrar exhibidores llenos de submarcas conocidas.

© Kristoffer Tripplaar/Alamy

Marketing diferenciado

Con una estrategia de **marketing diferenciado** (o **marketing segmentado**), una empresa decide dirigirse a varios segmentos del mercado y diseña ofertas específicas para cada segmento. Como vimos en la historia que abrió el capítulo, P&G vende al menos seis diferentes marcas de detergente para lavandería en Estados Unidos (Tide, Gain, Cheer, Era, Dreft y Bold), las cuales compiten entre sí en los anaqueles de los supermercados. Luego, P&G segmenta cada marca de detergente para servir a nichos aún más pequeños. Por ejemplo, es posible comprar alguna de las docenas de versiones de Tide —desde el Tide original, Tide Coldwater y Tide Pods, hasta Tide Free & Gentle, Tide plus Febreze o Tide con un toque de Downy.

Quizá ninguna marca practica tanto el marketing diferenciado como Hallmark Cards.

Hallmark segmenta vigorosamente el mercado de las tarjetas de felicitación. Además de ofrecer su vasta línea de tarjetas y sus conocidas submarcas, como las humorísticas Shoebox Greetings, Hallmark cuenta con líneas que se dirigen a docenas de segmentos más específicos. Fresh Ink se dirige a mujeres de 18 a 39 años. Hallmark Warm Wishes ofrece cientos de tarjetas al módico precio de $0.99. Las tres líneas étnicas de Hallmark —Mahogany, Sinceramente Hallmark y Tree of Life— se dirigen a los consumidores afroestadounidenses, hispanos y judíos, respectivamente. La línea

de Hallmark de más reciente creación, Journeys, ofrece tarjetas para dar ánimo que se enfocan en desafíos como luchar contra el cáncer o salir de la depresión. Tarjetas de felicitación específicas benefician a organizaciones altruistas, como (PRODUCT) RED, Unicef y Susan G. Komen Race for the Cure. Hallmark también acepta de buen grado la tecnología. Las tarjetas de felicitación musicales incorporan clips sonoros de temas de películas, series de televisión y canciones populares. Los libros de cuentos Recordable permiten que la gente grabe su voz leyendo cada página de un libro de cuentos para que, luego, el receptor del obsequio escuche la grabación sincronizada con cada página que abra. Hallmark ofrece en línea tarjetas electrónicas y tarjetas de felicitación impresas personalizadas que envía por correo a los consumidores. Para los negocios, Hallmark Business Expressions ofrece tarjetas personalizadas que se envían con motivo de los festejos de las corporaciones, además de tarjetas de felicitación para todo evento y ocasión.

Al ofrecer productos y marketing variados para los segmentos, las empresas esperan obtener mayores ventas y una posición más fuerte dentro de cada segmento de mercado. Desarrollar una posición más sólida dentro de varios segmentos genera mayores ventas totales que el marketing no diferenciado en todos los segmentos. Gracias al enfoque diferenciado, las marcas de Hallmark representan más del 44 por ciento de las compras de tarjetas de felicitación en Estados Unidos. En forma similar, las múltiples marcas de detergente de P&G captan cuatro veces la participación de mercado de su rival más cercano.

Sin embargo, el marketing diferenciado también incrementa el costo de realizar negocios. Por lo general, resulta más costoso para una empresa desarrollar y producir, digamos, 10 unidades de 10 productos diferentes, que 100 unidades de un solo producto. El desarrollo de planes de marketing diferentes para los segmentos específicos requiere mayor trabajo de investigación de mercados, pronóstico, análisis de ventas, planeación de la promoción y administración del canal. Además, tratar de llegar a distintos segmentos de mercado con campañas de publicidad diferentes aumenta los costos de promoción. Así, la empresa debe sopesar el logro de mayores ventas y el incremento de los costos antes de decidir si aplica una estrategia de marketing diferenciado.

Marketing concentrado

Marketing concentrado (de nicho)
Estrategia de cobertura del mercado en la cual una compañía busca obtener una participación importante en uno o unos cuantos segmentos o nichos específicos.

Cuando se emplea una estrategia de **marketing concentrado** (o **marketing de nicho**), en vez de buscar una pequeña participación en un gran mercado, la compañía busca obtener una participación importante en un segmento específico o en unos cuantos segmentos o nichos más pequeños. Por ejemplo, Whole Foods Market tiene alrededor de 360 tiendas y obtiene $13 000 millones en ventas, en comparación con gigantes como Kroger (con más de 3600 tiendas y ventas por $96 000 millones) y Walmart (con casi 10 mil tiendas y ventas por $469 000 millones). No obstante, durante los últimos cinco años, el minorista, que es más pequeño pero también más elegante, ha crecido con mayor rapidez y mayor rentabilidad que cualquiera de sus gigantes rivales. Whole Foods prospera al dirigirse a clientes adinerados, a quienes los Walmart distribuidos por el mundo no pueden atender bien, ofreciéndoles "alimentos orgánicos, naturales y para *gourmets* en el marco de la política del Día de la Tierra". De hecho, un cliente típico de Whole Foods sería más propenso a boicotear el Walmart local que a realizar compras ahí.

Por medio del marketing concentrado, una empresa obtiene una firme posición en el mercado gracias a su mayor conocimiento de las necesidades de los clientes ubicados en los nichos que atiende y a la reputación especial que adquiere. Puede comerciar de manera más *eficaz* al adaptar de manera cuidadosa sus productos, precios y programas a las necesidades de segmentos definidos. También comercia de manera más *eficiente* al dirigir sus productos o servicios, canales y programas de comunicación sólo a los clientes que puede atender mejor y de modo más redituable.

Los nichos dan a las empresas más pequeñas la oportunidad de concentrar sus limitados recursos para servir a nichos que los grandes competidores consideran poco importantes o que pasan por alto. Muchas compañías inician con nichos para ganar un punto de apoyo frente a competidores más grandes y con mayores recursos, y luego crecen y se convierten en competidores de mayores dimensiones. Por ejemplo, Southwest Airlines comenzó dando servicio local a viajeros dentro del estado de Texas, pero ahora es una de las aerolíneas más grandes de Estados Unidos. Y Enterprise Rent-A-Car se inició construyendo una red de oficinas ubicadas en las comunidades, en lugar de competir contra Hertz y Avis en los aeropuertos. En la actualidad, Enterprise es la compañía de renta de automóviles más grande de Estados Unidos.

Marketing concentrado: Gracias al alcance y al poder del marketing a través de internet, Petludos.com, la empresa de nicho que vende artículos para mascotas, ha atraído a devotos seguidores.
© Shutterstock

Hoy día, el bajo costo de comercializar a través de internet hace que sea aún más rentable atender nichos aparentemente minúsculos. Las pequeñas empresas, en particular, se están volviendo ricas al dar servicio a pequeños nichos a través de la web. Considere a Petludos.com, una empresa de nicho que vende en línea artículos para mascotas:

Petludos es una tienda en línea de mascotas, divertida y confiable; ideal para personas que están cansadas de las tiendas aburridas y complicadas en las que no encuentran el alimento especializado o productos originales para sus mascotas. Petludos surge por la necesidad de gente que tiene mascotas y requiere de tiendas confiables e innovadoras donde encontrar ropa, comida premium, juguetes, disfraces y accesorios, entre otros. En Petludos, los clientes pueden pagar sus compras en línea o en su hogar. Además, vivirán una experiencia divertida al ver cómo un repartidor debidamente disfrazado llegará hasta la puerta de su casa para entregarle el producto que ordenó, con la opción de pagarlo en efectivo o con terminal inalámbrica. Lo mejor es que podrán suscribirse para que cada determinado tiempo reciban en la puerta de su hogar el alimento de sus mascotas sin necesidad de estar llamando.

El marketing concentrado podría ser muy rentable pero, al mismo tiempo, implica riesgos superiores a lo normal. Las compañías que basan sus negocios en uno o unos cuantos segmentos sufrirán mucho más si el segmento se deteriora o si competidores más grandes y con mayores recursos deciden ingresar. De hecho, muchas compañías grandes desarrollan o adquieren marcas de nicho. Por ejemplo, la unidad Venturing and Emerging Brands de Coca-Cola vende varias bebidas de nicho. Sus marcas incluyen Honest Tea (la marca de té orgánico embotellado número uno de Estados Unidos), NOS (bebida energética muy popular entre los entusiastas del automovilismo), FUZE (combinación de té, fruta y otros sabores), Zico (agua de coco pura), Odwalla (bebida natural y barras alimenticias que "traen bienestar a su vida") y muchas otras. Esas marcas permiten a Coca-Cola competir con eficacia en mercados más pequeños y especializados, y algunas crecerán hasta convertirse en fuertes marcas en el futuro.

Micromarketing

Micromarketing
Práctica de adaptar los productos y programas de marketing a las necesidades y los deseos de segmentos específicos de clientes individuales y locales; incluye el *marketing local* y el *marketing individual.*

Los comerciantes diferenciados y concentrados ajustan sus ofertas y programas de marketing para cubrir las necesidades de varios segmentos y nichos de mercado. Sin embargo, no suelen ajustar al mismo tiempo sus ofertas a cada cliente individual. El **micromarketing** es la práctica de adaptar los productos y programas de marketing a los gustos de individuos y lugares específicos. En vez de ver un cliente en cada individuo, los especialistas en micromarketing ven al individuo que hay en cada cliente. Este tipo de marketing incluye el *marketing local* y el *marketing individual*.

Marketing local
Ajuste de marcas y promociones a las necesidades y los deseos de segmentos locales de consumidores, como ciudades, barrios e incluso tiendas específicas.

Marketing local. El **marketing local** implica adaptar las marcas y las promociones a las necesidades y los deseos de grupos de consumidores locales —ciudades, barrios e incluso tiendas específicas—. Por ejemplo, la cadena de tiendas departamentales Macy's ha desarrollado el programa My Macy's para adaptarse a los mercados locales; bajo este programa la mercancía se personaliza para 69 distritos geográficos. En las tiendas distribuidas por todo Estados Unidos, los empleados de ventas de Macy's toman nota de las peticiones de los clientes locales y las comunican a los gerentes de distrito. A la vez, al combinar las peticiones de los clientes con datos de las transacciones de las tiendas, los gerentes de distrito personalizan la mezcla de mercancías en sus tiendas. Así, por ejemplo, las tiendas Macy's localizadas en Michigan tienen en su inventario más dulces de chocolate Sanders elaborados localmente. En Orlando, Macy's vende más trajes de baño en las tiendas cercanas a parques acuáticos y más camas individuales en los establecimientos cercanos a unidades de condominios en renta. La cadena cuenta con más cafeteras eléctricas en los inventarios de sus tiendas de Long Island, donde vende más artículos que recuerdan la década de 1960 que en cualquier otra parte del país. En resumen, la estrategia "My Macy's" se propone satisfacer las necesidades de mercados locales haciendo que este gigante minorista parezca más pequeño y más en contacto con los clientes.

Los avances en las tecnologías de comunicación han dado origen a una nueva versión de alta tecnología del marketing basado en la ubicación. Gracias al auge de los teléfonos inteligentes conectados en red con capacidades GPS y a las redes sociales basadas en la ubicación, ahora las compañías logran rastrear el paradero de los consumidores y les envían ofertas en función del sitio donde se encuentren. Mediante servicios de registro de social media basados en la ubicación, como Foursquare o Shopkick, y servicios de marketing local que presentan ofertas a diario, como Groupon o LivingSocial, los minoristas pueden atraer a los consumidores con ofertas e información locales.

Cada vez más el marketing basado en la ubicación se está volviendo móvil, llegando a los consumidores mientras van y vienen en áreas clave del mercado local. Se le denomina marketing *SoLoMo* (*social + local + móvil*):

Gracias a la aparición de teléfonos inteligentes y tabletas que integran tecnología de geolocalización, como el sistema GPS, ahora los especialistas en marketing están encabezando lo que los expertos denominan la revolución Social Local Móvil (SoLoMo). El término SoLoMo se refiere a la capacidad de las compañías de proporcionar a los consumidores en tránsito información local y ofertas en forma rápida, donde quiera que estén. Servicios como Foursquare y Groupon y minoristas como REI, Starbucks y Walgreens se han subido al carro del marketing SoLoMo usando primordialmente aplicaciones para teléfonos celulares y tabletas.

La aplicación móvil de Shopkick destaca en SoLoMo. Envía ofertas especiales y recompensas a los compradores simplemente por entrar a tiendas como Target, American Eagle, Best Buy o

Cada vez más, el marketing local se está volviendo móvil. La aplicación móvil Shopkick destaca en el marketing SoLoMo (social, local y móvil) al enviar recompensas y ofertas especiales a los compradores por el solo hecho de entrar a tiendas como Target, American Eagle, Best Buy o Crate&Barrel.

Shopkick

Marketing individual
Adaptación de los productos y programas de marketing a las necesidades y preferencias de clientes individuales.

Crate&Barrel. Cuando los compradores están cerca de una tienda participante, la aplicación Shopkick de su teléfono capta una señal proveniente de la tienda y emite cupones de esta última, avisos de ofertas e información sobre productos. Cuando los usuarios de Shopkick entran a sus tiendas minoristas favoritas, la aplicación registra automáticamente su entrada y les otorga puntos de recompensa o "kicks". Si compran algo, obtienen aún más puntos. Los usuarios emplean esos puntos para obtener descuentos en mercancía o incluso artículos gratis que ellos mismos pueden elegir. Shopkick ayuda a los usuarios a sacar el mayor provecho de sus esfuerzos al planear los puntos que pueden obtener en una determinada área geográfica. Shopkick ha crecido rápidamente hasta convertirse en una de las principales cinco aplicaciones de compras en Estados Unidos con más de seis millones de usuarios.

Sin embargo, el marketing local tiene algunas desventajas; podría elevar los costos de fabricación y marketing al reducir la economía de escala. También podría ocasionar problemas de logística conforme las empresas intentan cubrir los diferentes requisitos de los distintos mercados locales. Aun así, a medida que las compañías enfrentan mercados cada vez más fragmentados y conforme se desarrollan nuevas tecnologías de apoyo, las ventajas del marketing local suelen superar sus desventajas.

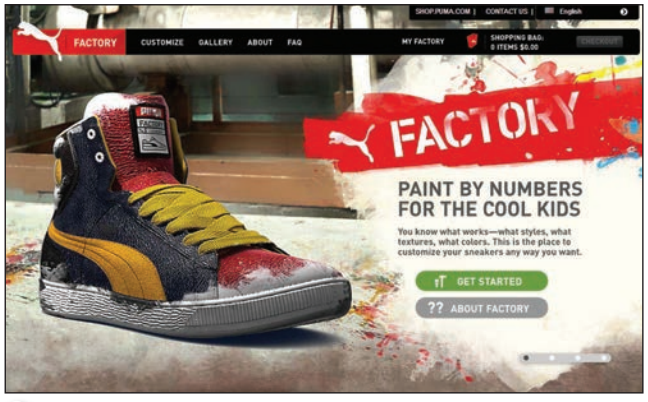
Marketing individual. En un extremo, el micromarketing se convierte en **marketing individual** ya que adapta los productos y programas de marketing a las necesidades y preferencias de clientes individuales. Al marketing individual también se le conoce como marketing de uno a uno, marketing personalizado y marketing de mercados de uno.

El uso generalizado del marketing masivo ocultó el hecho de que, durante siglos, a los clientes se les atendió como a individuos: el sastre confeccionaba el traje a la medida, el zapatero diseñaba el calzado para cada persona y el ebanista hacía muebles sobre pedido. Sin embargo, en la actualidad las nuevas tecnologías están permitiendo que muchas empresas regresen al marketing personalizado. Bases de datos muy detallados, producción robotizada, fabricación flexible y medios de comunicación interactivos, como teléfonos inteligentes e internet, se han combinado para impulsar la "individualización masiva". La *individualización masiva* es el proceso mediante el cual las empresas interactúan de uno a uno con las masas de clientes para diseñar productos y servicios ajustados a necesidades individuales.

El marketing individual ha logrado que las relaciones con los clientes sean más importantes que nunca. Así como la producción masiva fue el principio que rigió al marketing durante el siglo pasado, el marketing de interacción se está convirtiendo en el principio de marketing que impera en el siglo XXI. El mundo parece estar completando un círculo: en los viejos tiempos, los clientes y consumidores eran tratados como individuos; después, vino un marketing masivo donde nadie sabía el nombre del cliente; ahora, en cierto sentido, se regresa al pasado.

Actualmente, las compañías personalizan todo con gran precisión: alimentos, obras artísticas, audífonos, calzado deportivo y motocicletas.

En mymms.com, los amantes de los dulces pueden adquirir M&M con imágenes grabadas de sus hijos o de sus mascotas; en mixmyown.com, la gente enfocada en el tema de la nutrición puede crear su propia mezcla de cereal saludable. En Orlando, JH Audio fabrica audífonos para escuchar música tomando moldes de las orejas de los clientes para que se ajusten de manera óptima y el sonido se escuche mejor. La compañía incluso imprime diseños con láser en los pequeños audífonos —algunas personas solicitan la imagen de cada uno de sus hijos para cada oreja; otras prefieren la imagen de un perro—. El sitio web de personalización de calzado deportivo de PUMA Factory permite a los clientes elegir la tela y diseñar sus tenis PUMA al gusto. "Es un lugar donde usted puede hacer que sus zapatos deportivos combinen con los colores de su equipo favorito o de una vieja camiseta, imprimir números en ellos e innovar fuera de las líneas de diseño", dice PUMA. A una escala mucho mayor, el programa de personalización H-D1 de Harley-Davidson permite que los clientes diseñen en línea su propia motocicleta y la obtengan en tan sólo cuatro semanas. El sitio invita a los clientes a explorar unas ocho mil formas de crear su propia obra maestra. "Usted la sueña. Nosotros la construimos", afirma la compañía.



Marketing individual: El sitio web de personalización de calzado deportivo de PUMA Factory permite a los clientes diseñar sus tenis PUMA al gusto. "Usted sabe lo que funciona: qué estilos, cuáles texturas y qué colores. Personalice sus zapatos deportivos como quiera".

PUMA SE

Los especialistas en marketing de negocio a negocio también están descubriendo nuevas formas de personalizar sus ofertas. Por ejemplo, John Deere fabrica equipo agrícola que podría configurarse en más de dos millones de versiones conforme a las especificaciones de clientes individuales. Las sembradoras se producen una a la vez, en cualquier secuencia y en

una sola línea de producción. La personalización dentro de los mercados masivos brinda una forma de destacar entre los grandes competidores.

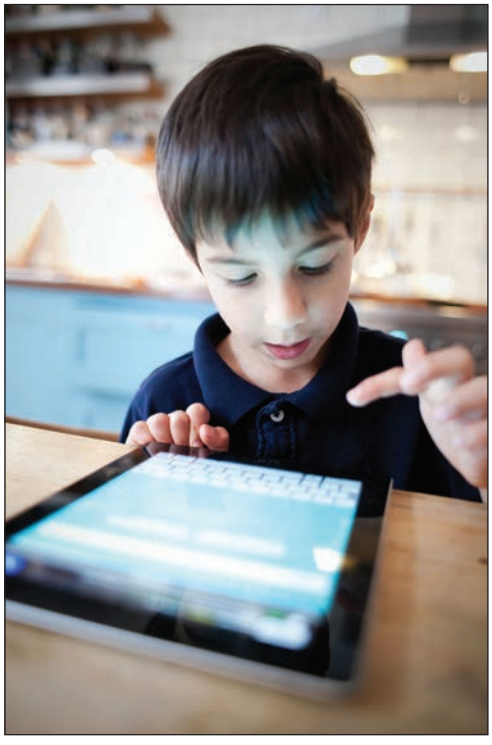
Selección de una estrategia para dirigirse al público meta

Las empresas deben tomar en cuenta muchos factores al elegir una estrategia para dirigirse al público meta. La mejor estrategia dependerá de los recursos de la empresa. Cuando éstos son limitados, resulta más adecuado el marketing concentrado. La mejor estrategia también depende del grado de variabilidad del producto. Es preferible utilizar el marketing no diferenciado cuando los productos son uniformes, como las uvas o el acero. Los productos que pueden tener diseños variables, como las cámaras fotográficas y los automóviles, resultan más apropiados para la diferenciación o la concentración. También debe considerarse la etapa del ciclo de vida del producto. Cuando una compañía lanza un nuevo producto, quizá le resulte práctico introducir al mercado sólo una versión usando el marketing no diferenciado o el marketing concentrado. Sin embargo, cuando el producto se encuentra en la etapa de madurez de su ciclo de vida, parece más lógico utilizar el marketing diferenciado.

Otro factor a considerar es la *variabilidad del mercado.* Si la mayoría de los compradores tienen los mismos gustos, compran las mismas cantidades y reaccionan igual ante las campañas de marketing, lo más pertinente es aplicar el marketing no diferenciado. Por último, también son importantes las *estrategias de marketing de los competidores*. Cuando éstos usan el marketing diferenciado o concentrado, el marketing no diferenciado podría resultar mortal. A la inversa, cuando los competidores aplican el marketing no diferenciado, una empresa obtendría ventajas con el uso de marketing diferenciado o concentrado al enfocarse en las necesidades de compradores ubicados en segmentos específicos.

Marketing socialmente responsable dirigido al público meta

Una cobertura inteligente ayuda a las empresas a ser más eficientes y efectivas al enfocarse en los segmentos a los cuales puede satisfacer mejor y obtener mayores utilidades. La selección del público meta beneficia también a los consumidores —ya que las empresas llegan a grupos específicos de consumidores con ofertas diseñadas cuidadosamente para satisfacer sus necesidades—. Sin embargo, el marketing dirigido especialmente al público meta en ocasiones genera polémica y preocupación. Los mayores contratiempos suelen ocurrir cuando las empresas se dirigen a clientes y consumidores vulnerables o en desventaja con la intención de promover productos de dudosa utilidad o potencialmente nocivos.



Dirigirse al público de manera socialmente responsable: McDonald's respondió a las preocupaciones de los padres de familia y de los defensores de la salud de los niños poniendo a dieta su Cajita feliz: redujo las calorías en 20 por ciento, agregó fruta y promovió las cajitas que sólo incluyen como bebida leche, agua o jugo.

PR NEWSWIRE

Por ejemplo, las cadenas de comida rápida han generado controversia a lo largo de los años por sus intentos de dirigirse a consumidores de minorías urbanas. Se les ha acusado de promover sus alimentos altos en grasa y sal ante un público integrado por residentes urbanos de bajos ingresos, quienes son más propensos que los habitantes de los suburbios a ser consumidores frecuentes. De manera similar, se ha criticado a los grandes bancos y a las instituciones de crédito hipotecario por dirigirse a los consumidores que viven en áreas urbanas pobres para ofrecerles atractivos planes hipotecarios de tasa ajustable que, en realidad, no podrán pagar.

Los niños son considerados especialmente como una audiencia vulnerable. Los especialistas en marketing de una amplia gama de industrias —desde cereales, bebidas gaseosas y comida rápida hasta juguetes y ropa— han recibido críticas por sus actividades de marketing dirigidas a los niños. A los críticos les preocupa que ofertas muy tentadoras y la tan atractiva publicidad venzan las defensas de los niños. En años recientes, por ejemplo, varios defensores de la salud y grupos de padres de familia preocupados criticaron a McDonald's por sus populares ofertas de la Cajita feliz —que incluye un pequeño juguete y diversos artículos relacionados con películas infantiles como *The LEGO Movie*— creadas para establecer una poderosa conexión entre los niños y los alimentos con alto contenido de grasa y sal. Algunos críticos incluso pidieron a McDonald's que retirara su icónico personaje de Ronald McDonald. McDonald's respondió poniendo su Cajita feliz a dieta: redujo el total de calorías en 20 por ciento, agregó fruta a cada comida y comenzó a promover la Cajita feliz que incluye como bebida sólo leche, agua o jugo. El año pasado, durante dos semanas, McDonald's sustituyó los juguetes de sus cajitas felices por libros especialmente escritos para niños y que incluyen mensajes relacionados con la nutrición.

La era digital vuelve a los niños todavía más vulnerables a los mensajes de marketing dirigidos a ellos. Los anuncios tradicionales de televisión e impresos dirigidos a los niños incluyen mensajes evidentes que los padres pueden detectar y controlar fácilmente. Sin embargo, el marketing practicado en los medios digitales va implícito de manera sutil en el contenido que ven los niños en dispositivos personales de pantallas pequeñas, fuera de la vista de los padres. Tal marketing podría tomar la forma de "advergames" de inmersión —videojuegos

específicamente diseñados para atraer a los niños hacia ciertos productos—; o bien, podría adoptar la forma de anuncios, concursos o inserción de productos en la narrativa de películas o programas, lo cual permite a los especialistas en marketing promover de manera simultánea marcas comerciales, programas de televisión, personajes populares u otras entidades comercializables.

Por ejemplo, los videojuegos gratuitos que se presentan en Barbie.com permiten que los niños ayuden a Barbie a "construir y decorar" su "mansión perfecta" o jugar con ella a la "escuela de princesas". En The Club de Nickelodeon, un "mundo virtual en línea para niños", los pequeños pueden crear un avatar y hacer una inmersión en los "Super Spongy Square Games" con Bob Esponja o echar un vistazo a la tienda Power Rangers Samurai. La aplicación gratuita de Kraft "Jiggle-It" atrae a los niños al dejarlos ver cómo baila un cubo de gelatina JELL-O al ritmo de sus canciones favoritas; la aplicación "Dinner, Not Art", también de Kraft, permite que los niños creen arte digital con sopa de pasta, promoviendo así los macarrones con queso de dicha marca. Algunos consideran que ese tipo de marketing añade valor tanto para los niños como para los especialistas en marketing al promover la creatividad y el entretenimiento de los infantes mientras se involucran en experiencias relacionadas con la marca. Sin embargo, a otros les preocupa que esto constituya un "marketing encubierto" que toma ventaja de los niños que aún son incapaces de encontrar la diferencia entre un comercial y el contenido educativo o de entretenimiento. "Los niños no son conscientes de los métodos ni de las motivaciones de los anunciantes", concluye un analista. "Los niños pequeños son más ingenuos".

Para fomentar una publicidad responsable, la Children's Advertising Review Unit, que es la institución autorreguladora de la industria de la publicidad, publicó extensas directrices de publicidad para niños en las cuales se reconocen las necesidades especiales de las audiencias infantiles. Sin embargo, los críticos consideran que se debe hacer más, sobre todo en lo que concierne al marketing en línea y digital. Algunos incluso exigen la prohibición completa de publicidad dirigida hacia los niños.

No todos los intentos por dirigirse a los niños, a los grupos minoritarios o a otros segmentos especiales originan esa clase de críticas. De hecho, la mayoría ofrece beneficios a sus consumidores meta. Por ejemplo, Pantene vende los productos Relaxed y Natural para el cabello de mujeres afroestadounidenses. Samsung anuncia Jitterbug, un teléfono fácil de utilizar, directamente a personas mayores que necesitan un teléfono celular más sencillo, con botones y pantalla de texto de mayor tamaño, y en el que la voz del interlocutor se escuche con mayor volumen. Colgate realiza una gran selección de empaques para cepillos dentales y sabores de dentífricos dirigidos a los niños —desde la crema dental Colgate de Bob Esponja Mild Bubble Fruit hasta cepillos dentales Colgate con el personaje de Dora la Exploradora. Este tipo de artículos ayuda a que la higiene bucal sea más divertida y logra que los niños se cepillen más tiempo y con mayor frecuencia.

En general, la proliferación de internet, teléfonos celulares y otros medios que se enfocan cuidadosa y directamente ha suscitado nuevos cuestionamientos acerca de abusos potenciales al dirigirse al consumidor. Internet y el marketing móvil permiten dirigirse de manera más precisa, permitiendo que fabricantes de productos cuestionables o anunciantes engañosos se enfoquen en las audiencias más vulnerables. Especialistas en marketing sin escrúpulos pueden enviar ahora mensajes engañosos diseñados a la medida mediante correo electrónico directamente a millones de consumidores desprevenidos. Por esta razón, el sitio web del Federal Bureau of Investigation's Internet Crime Complaint Center recibió más de 289 mil quejas el año pasado.

En la actualidad, los especialistas en marketing utilizan sofisticadas técnicas analíticas para rastrear los movimientos digitales de los consumidores y elaborar perfiles detallados de ellos con información de carácter personal. Esos perfiles resultan útiles para dirigirse con suma precisión a los consumidores individuales mediante ofertas y mensajes de marca personalizados. El *hypertargeting*, es decir, la práctica de dirigirse a los individuos con suma precisión, beneficia tanto a los especialistas en marketing como a los consumidores al lograr que la información correcta de marca llegue a manos de los clientes adecuados. Sin embargo, cuando se abusa de ello o se utiliza incorrectamente, el *hypertargeting* puede dañar a los consumidores más que beneficiarlos. Los especialistas en marketing deben utilizar de manera responsable esas nuevas herramientas para dirigirse al cliente (vea Marketing real 6.2).

De este modo, el problema del marketing dirigido especialmente al público meta no es realmente a *quién* va dirigido, sino *cómo* y para *qué* se dirige. Cuando los especialistas en marketing intentan lucrar a expensas de los segmentos meta surgen controversias, en especial si de manera injusta se dirigen a segmentos vulnerables o lo hacen con productos o tácticas cuestionables. Un marketing con responsabilidad social requiere de una labor de segmentación y selección de mercados meta que no sólo sirva a los intereses de la compañía, sino también a los de sus públicos meta.

Posición del producto
Forma en que los consumidores definen un producto con base en atributos importantes; es el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores en relación con los productos de la competencia.

Comentario del autor | Al mismo tiempo que la compañía responde a la primera y sencilla pregunta: ¿a cuáles clientes atenderemos?, debe plantearse una segunda pregunta: ¿cómo los atenderemos? Por ejemplo, los hoteles Ritz-Carlton atienden al 5 por ciento superior de las personas que hacen viajes de trabajo o de recreación. Su propuesta de valor paralela es: "La experiencia Ritz-Carlton", una que "realza los sentidos, produce un sentimiento de bienestar y satisface incluso los deseos y las necesidades no expresados de nuestros huéspedes".

Diferenciación y posicionamiento

Además de decidir a qué segmentos del mercado se va a dirigir, la empresa debe determinar una *propuesta de valor* —de qué manera creará un valor diferenciado para los segmentos meta y qué posiciones desea ocupar en tales segmentos—. La **posición del producto** es la forma en que los *consumidores definen* el producto con base en atributos importantes; es decir, la posición de un producto es el lugar que ocupa en la mente de los consumidores en relación con los productos de la competencia. Los artículos se producen en las fábricas, pero las marcas existen en la mente de los consumidores.

Marketing real 6.2

Hypertargeting: Una delgada línea entre servir a los clientes y acosarlos

¿Qué tan bien lo conoce a usted su teléfono inteligente? ¿Qué historias podría contar su computadora portátil? En verdad, sus dispositivos digitales probablemente saben más acerca de usted que usted mismo. Los teléfonos inteligentes y otros equipos digitales se han convertido en extensiones fundamentales de nuestra vida. Cualquiera que sea la actividad que usted realice mientras trabaja, se divierte, socializa o realiza compras, su teléfono celular, su tableta, su computadora portátil o su computadora de escritorio siempre forman parte de la acción. Esos dispositivos lo acompañan a donde vaya, lo entretienen, lo conectan con sus amigos, le permiten hacer búsquedas en internet y comprar, también dan noticias e información, incluso escuchan su voz, sus mensajes de texto y sus conversaciones más íntimas por correo electrónico. Saben dónde vive, con quién interactúa, qué busca, qué compra y qué hace para divertirse. Y cada vez más, dichos dispositivos comparten toda esa información personal con los especialistas en marketing quienes, a su vez, la utilizan para crear mensajes y promociones elaboradas y dirigidas especialmente para usted.

En los viejos tiempos (lo que implica tan sólo uno o dos años atrás), los especialistas en marketing reunían información acerca de los pasos que daban los consumidores en el mundo digital mediante cookies, esas pequeñas unidades de datos enviadas desde los sitios web o desde terceras partes que se almacenan en los motores de búsqueda de los usuarios. Sin embargo, las cookies no funcionan con los dispositivos móviles ni con las aplicaciones. Así que a medida que se dispara el uso de las aplicaciones y los dispositivos móviles, y conforme se perfeccionan las tecnologías de bloqueo de cookies, los especialistas en marketing buscan nuevas formas de rastrear a los consumidores mientras se desplazan por el mundo digital.

Como resultado, las compañías tienen ahora formas nuevas y sofisticadas de extraer información íntima acerca de los consumidores, formas que se encuentran en los linderos de la magia. Por ejemplo, una larga lista de nuevas empresas de servicios publicitarios de alta tecnología móvil —con nombres tan intrigantes como Drawbridge, Flurry, Velti y SessionM— están desarrollando tecnologías que pueden reunir perfiles asombrosamente detallados de los usuarios de teléfonos inteligentes: quiénes son, a dónde van, qué hacen, a quién conocen y qué les gusta y les desagrada. Para las marcas y los especialistas en marketing, esa información es oro puro.

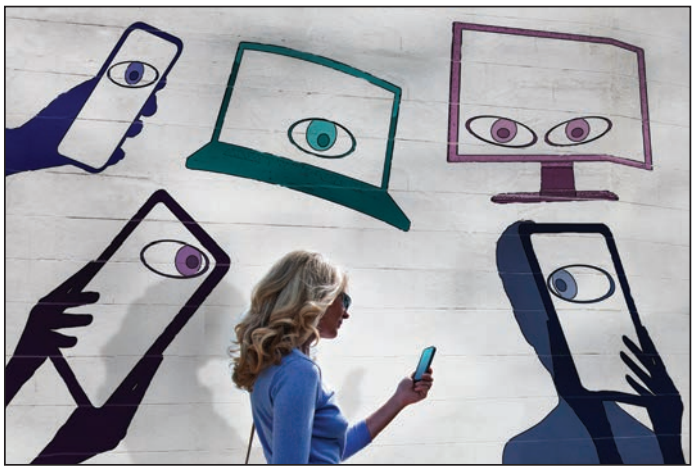
Las compañías de publicidad móvil emplean diversos métodos para rastrear a los consumidores. Drawbridge crea asociaciones con editores y anunciantes en línea para hacer un seguimiento de la actividad de los usuarios: cada vez que una persona visita un sitio web o utiliza una aplicación móvil, los socios envían una notificación a Drawbridge. En contraste, Flurry trabaja con editores para incrustar su software directamente en sus aplicaciones; hasta ahora, su software se encuentra en 350 mil aplicaciones en más de 1200 millones de dispositivos. Luego, las compañías aplican técnicas de modelado estadístico para analizar la montaña de datos que recaban, asignan identificadores a los usuarios individuales y logran descubrir sus características y patrones de conducta.

Y he aquí la verdadera magia. Al rastrear la actividad digital de un individuo, los servicios pueden vincular varios dispositivos —un teléfono inteligente, una computadora en casa, una computadora en el centro de trabajo y una tableta— con la misma persona, incluso si esos dispositivos no están conectados entre sí. El perfil de datos de cada persona es único, como una especie de huella dactilar. De esa forma, Drawbridge, Flurry y otros servicios pueden utilizar los perfiles para identificar a los individuos sin importar el dispositivo que éstos estén empleando.

Por ejemplo, suponga que usted revisa regularmente su Snapchat Snaps cada mañana, en su cama, mediante su teléfono celular. Luego, mientras toma el desayuno, sentado a la mesa de la cocina, utiliza su computadora portátil para enterarse por medio de TMZ de las últimas noticias del mundo del entretenimiento y para revisar algunos sitios de social media. Entre sus clases matutinas, utiliza su teléfono celular para enviar mensajes de texto a sus amigos y su tableta para realizar algunas búsquedas en línea. Por la tarde, durante descansos en el trabajo, utiliza una computadora de escritorio de la compañía para monitorear sus sitios favoritos y realizar una compra en Amazon.com. Una vez en casa, por la noche, ve sus programas de televisión favoritos, intercambia mensajes con amigos y realiza búsquedas en línea para elaborar un trabajo escolar, alternando el uso de tres dispositivos: teléfono celular, tableta y computadora portátil.

Todo el tiempo, hay altas probabilidades de que los corredores de información lo estén observando muy de cerca. Con base en su patrón único de búsquedas y de pasar el tiempo, uno de los servicios de datos bien podría identificar su huella única en el mundo digital. No debería sorprenderle el hecho de que, cuando usted inicia sesión en Google, Facebook o Amazon.com, esas compañías sean capaces de rastrear sus actividades en los sitios que visita a través de los dispositivos que usa. Sin embargo, compañías como Drawbrige, una vez que han descubierto quién es usted, pueden seguirlo en todas sus actividades y en todos los dispositivos, incluso si no ha iniciado sesión.

Esta sorprendente habilidad de seguir a usuarios únicos a través del uso de dispositivos permite a los servicios de publicidad móvil, como Drawbridge y Flurry, ayudar a los



Dirigirse de manera socialmente responsable al público meta: Los especialistas en marketing han desarrollado formas nuevas y sofisticadas de extraer información íntima acerca de los consumidores, formas que se encuentran en los linderos de la magia. El *hypertargeting* actúa sobre una delgada línea entre el servicio y el acoso a los consumidores.

Andrew Bret Wallis/Getty Images

especialistas en marketing a diseñar anuncios y promociones móviles que se dirigen a usuarios seleccionados con sumo cuidado por medio de mensajes perfectamente adecuados en un momento preciso. Así que si usted utiliza la computadora en su centro de trabajo para buscar información sobre boletos de avión para viajar a la casa familiar durante sus vacaciones, esa noche podría ver un anuncio de Expedia en su teléfono celular ofreciéndole un boleto a precio bajo para la misma ruta y el mismo día. Drawbridge es capaz de definir perfiles de usuarios de una manera tan precisa que a menudo logra distinguir entre los diferentes miembros de una familia que utilizan los mismos dispositivos y, luego, enviar anuncios adecuados a cada uno. Tal precisión al dirigirse a los clientes ha atraído la atención de una multitud de marcas selectas —como Expedia, Ford, Fidelity Investments, Quiznos y Groupon— hacia Drawbridge y otras compañías que brindan servicios similares.

Los especialistas en marketing argumentan que toda esta información detallada y personal y el *hypertargeting* sirven tanto a los clientes como a las compañías. Los clientes reciben información y ofertas relevantes y a la medida por parte de las marcas que realmente les interesan. Sin embargo, muchos defensores de la privacidad del consumidor están preocupados por el hecho de que esa información íntima, en las manos de especialistas en marketing sin escrúpulos o de terceras partes, pudiera causar más daño o preocupaciones que beneficio a los consumidores. Incluso a los especialistas en marketing responsables les preocupa que los clientes se sientan desalentados porque ven esa práctica no como una forma de "conocerlos mejor para servirles mejor", sino como una manera de "acosarlos" y "trazar un perfil" de ellos. Compañías como Drawbridge son cuidadosas en la forma en que posicionan sus servicios; no hablan de que hacen rastreos. "Rastrear es una palabra sucia", dice un ejecutivo de Drawbridge. En vez de ello, Drawbridge "observa el comportamiento de usted y vincula su perfil con dispositivos móviles", aclara el ejecutivo.

Cierta información parece demasiado delicada como para utilizarse en *hypertargeting*. Por ejemplo, dirigirse al consumidor con base en perfiles financieros, de salud o de actividades personales podría causar vergüenza, incomodidad o daño. Considere las revelaciones acerca de ciertos fármacos prescritos, planes financieros, asesoría sobre endeudamiento o actividades de ocio de carácter privado. Por ejemplo, imagine que aparece un anuncio emergente sobre un tema embarazoso en la computadora de su trabajo mientras su jefe está viéndolo por encima de su hombro, o mientras usted hace una presentación a sus colegas. O considere que alguien que le envía anuncios personalizados con base en sus planes de viaje también sabe cuándo es probable que en su hogar no haya nadie. ¿Y quién va a proteger la privacidad de los niños y de otros grupos vulnerables y a defenderlos de los avances de especialistas en marketing demasiado insistentes? Si bien la mayoría de los consumidores están dispuestos a compartir alguna información personal a cambio de obtener un mejor servicio o mejores ofertas, a muchos les preocupa que los especialistas en marketing lleguen demasiado lejos.

Por lo tanto, con las altamente sofisticadas herramientas actuales empleadas para dirigirse a los consumidores con base en su comportamiento, los especialistas en marketing caminan sobre una delgada línea entre el servicio y el acoso a los consumidores. La mayoría de los especialistas en marketing desean proceder correctamente con el *hypertargeting*, es decir, quieren enfocarse en los clientes correctos con las ofertas personalizadas que satisfagan estrictamente sus necesidades. Desean forjar relaciones de confianza con los clientes brindándoles un servicio sin dañarlos. El *hypertargeting* responsable defiende el respetar en forma proactiva los derechos y la sensibilidad de aquellos a quienes se dirige. Los especialistas en marketing que cruzan esa delgada línea se exponen a ser blanco de la ira de los defensores del consumidor, de los legisladores y de los propios consumidores.

Fuentes: Kate Kay, "Three Big Privacy Changes to Plan for in 2014", *Advertising Age*, 3 de enero de 2014, http://adage.com/print/290885/; Clair Cain Miller y Somini Sengupta, "Selling Secrets of Phone Users to Advertisers", *New York Times*, 6 de octubre de 2013, p. A1; George Fox, "When Online Marketers Target Mobile Device Users, Nothing's Out of Bounds", *ECN Magazine*, 28 de octubre de 2013, www.ecnmag.com/blogs/2013/10/when-online-marketers-target-mobile-device-users-nothing's-out-bounds; y Katy Bachman, "FTC's Ad Regulator Plans to Focus Heavily on Native and Mobile", *Adweek*, 5 de enero de 2014, www.adweek.com/print/154693.

El detergente Method Laundry está posicionado como un producto estupendo, práctico y ecológico; Dreft está posicionado como el detergente suave para la ropa del bebé. En IHOP, usted "llega con hambre y se va feliz"; en Olive Garden, "cuando usted está aquí, está en familia". En el mercado de automóviles, el Nissan Versa y el Honda Fit están posicionados como económicos, Mercedes y Cadillac, como lujosos y Porsche y BMW por su gran desempeño. El café Folger's es "la mejor parte de levantarse"; Honest Tea es "refrescantemente honesto", con "hojas de té orgánico e ingredientes reales". Lowe's, la tienda de mejoras para el hogar, le ayuda a "nunca dejar de mejorar". E IKEA hace mucho más que vender muebles para el hogar a precios accesibles; es la "tienda de mejora de la vida".

Posicionamiento: IKEA hace mucho más que vender muebles para el hogar a precios accesibles; es la "tienda de mejora de la vida".

Utilizada con permiso de Inter IKEA Systems B.V.

Los consumidores están sobresaturados de información acerca de productos y servicios. No pueden volver a evaluar los productos cada vez que toman una decisión de compra. Para simplificar el proceso de compra, los consumidores organizan los productos, los servicios y las empresas en categorías y los "posicionan" en su mente. La posición de un producto es el complejo conjunto de percepciones, impresiones y sentimientos que los consumidores tienen respecto al producto en comparación con los productos de la competencia.

Los consumidores posicionan productos con o sin ayuda de los especialistas en marketing. Sin embargo, éstos no quieren dejar las posiciones de sus productos al azar; entonces deben *planear* posiciones que confieran a sus productos la mayor ventaja posible en los mercados meta que hayan seleccionado y tienen que diseñar mezclas de marketing apropiadas para crear esas posiciones planeadas.

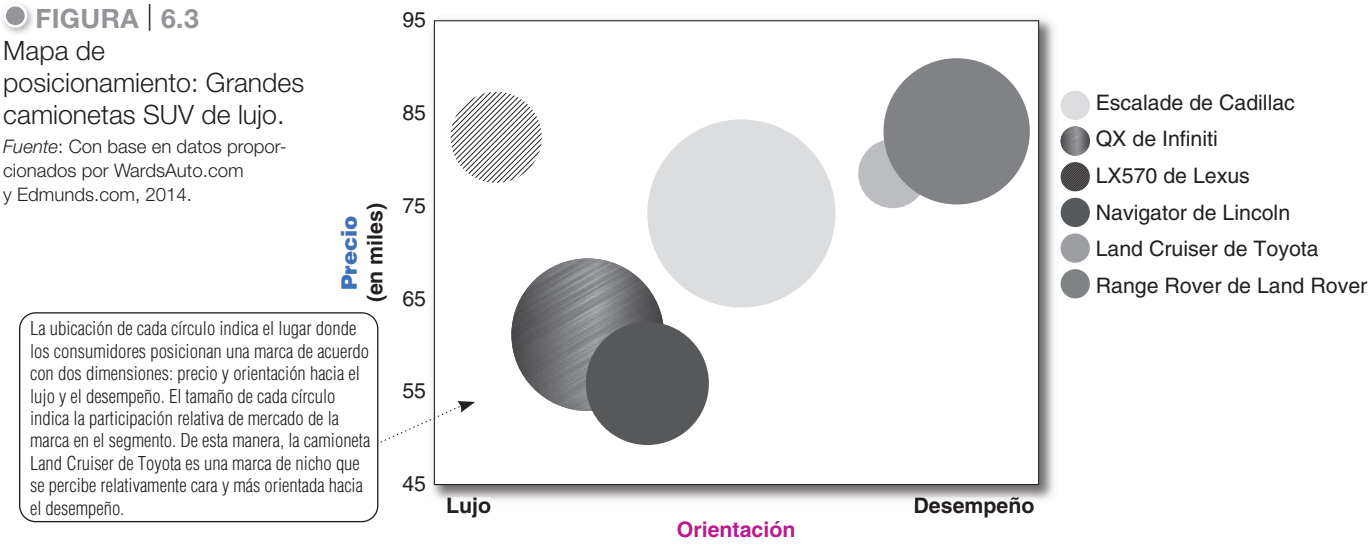


FIGURA | 6.3
Mapa de posicionamiento: Grandes camionetas SUV de lujo.

Fuente: Con base en datos proporcionados por WardsAuto.com y Edmunds.com, 2014.

Mapas de posicionamiento

Para planear sus estrategias de diferenciación y posicionamiento, los especialistas en marketing a menudo elaboran *mapas de posicionamiento perceptuales* que muestran a los consumidores percepciones de sus marcas frente a productos de la competencia en dimensiones de compra importantes. La **figura 6.3** ilustra un mapa de posicionamiento del mercado de camionetas SUV de lujo en Estados Unidos. La posición de cada círculo en el mapa indica el posicionamiento percibido de la marca en dos dimensiones: precio y orientación (lujo contra desempeño). El tamaño de cada círculo indica la participación relativa de mercado de la marca.

Así, los clientes consideran al líder del mercado, Escalade de Cadillac, como un vehículo grande y lujoso de precio moderado, con un equilibrio entre el lujo y el desempeño. La Escalade está posicionada en el lujo urbano y, en su caso, "desempeño" tal vez signifique potencia y desempeño seguro. Usted verá que en los anuncios de esta camioneta no se mencionan aventuras por todo tipo de terreno.

En contraste, las camionetas Range Rover y Land Cruiser están posicionadas en el lujo con matices de desempeño en todo terreno. Por ejemplo, la Land Cruiser de Toyota salió al mercado en 1951 como un vehículo con doble tracción, similar al Jeep, diseñado para conquistar los terrenos y climas más difíciles del mundo. En los últimos años, la Land Cruiser ha conservado su posicionamiento de aventura y buen desempeño, pero con cierto lujo añadido. Su sitio web se jacta de su "legendaria capacidad para transitar por todo terreno" gracias a tecnologías como el sistema de inducción de control acústico, el cual sirve para aprovechar al máximo las revoluciones por minuto "de manera que las montañas parezcan colinas". Sin embargo, a pesar de su fortaleza, la compañía señala que la "tecnología Bluetooth de manos libres, el sistema de entretenimiento con DVD integrado, y el suntuoso interior suavizan su rudeza".

Selección de una estrategia de diferenciación y posicionamiento

A algunas compañías les resulta fácil elegir su estrategia de diferenciación y posicionamiento. Por ejemplo, una empresa reconocida por su calidad en ciertos segmentos buscará esa posición en un nuevo segmento si existen ahí suficientes compradores que busquen calidad. Sin embargo, en muchos casos, dos o más empresas buscarán la misma posición, por lo que cada una tendrá que encontrar otras formas de distinguirse. Cada empresa debe diferenciar su oferta creando un conjunto único de beneficios que atraiga a un grupo sustancial del segmento meta.

Ante todo, el posicionamiento de una marca debe atender las necesidades y preferencias de mercados meta bien definidos. Por ejemplo, como se explicó antes, aunque tanto Dunkin' Donuts como Starbucks son cafeterías y tiendas de snacks, se dirigen a públicos diferentes que buscan distintas cosas en su cafetería favorita. Starbucks se dirige más a profesionales de categoría con cierto aire intelectual. En cambio, Dunkin' Donuts se dirige al individuo promedio que no tiene pretensiones intelectuales y se presenta como una cafetería para "todo mundo". No obstante, cada una tiene éxito porque crea justo la propuesta de valor correcta para su mezcla única de clientes.

La tarea de diferenciación y posicionamiento incluye tres pasos: identificar un conjunto de posibles ventajas competitivas de diferenciación y construir una posición a partir de ellas, elegir las ventajas competitivas correctas y seleccionar una estrategia general de posicionamiento. Después, la compañía debe comunicar y entregar de manera efectiva al mercado la posición elegida.

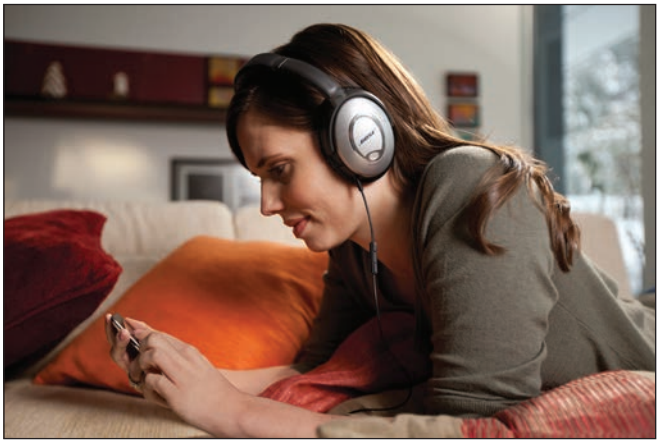
Identificación de posibles diferencias de valor y ventajas competitivas

Para establecer relaciones redituables con los clientes meta, los especialistas en marketing deben entender las necesidades de los clientes y los consumidores y entregarles mayor valor que los

Ventaja competitiva
Superioridad sobre los competidores que se logra al brindar a los clientes mayor valor, ya sea bajando los precios u ofreciendo mayores beneficios que justifiquen un precio más alto.

competidores. Dependiendo del grado en que una empresa pueda diferenciarse y posicionarse como proveedora de valor superior para el cliente, ganará una **ventaja competitiva**.

Sin embargo, no es posible construir posiciones sólidas sobre promesas vanas. Si una compañía posiciona su producto como el que *ofrece* la mejor calidad y el mejor servicio, entonces debe diferenciarlo realmente para que *entregue* la calidad y el servicio prometidos. Las compañías deberán hacer algo más que sólo comunicar sus posiciones con frases publicitarias. Primero, tendrán que *vivir* el eslogan. Por ejemplo, Zappos, el vendedor de calzado y accesorios en línea, tiene un posicionamiento de ser una empresa "impulsada por el servicio", el cual resultaría falso si no estuviera respaldado de verdad por una atención extraordinaria al cliente. Zappos congrega toda su organización y todo su personal en torno a la idea de brindar el mejor servicio posible al cliente. El valor fundamental de este vendedor en línea se expresa en la frase: "Deliver WOW through service" (Provocar un efecto WOW a través del servicio).



Diferenciación de producto: La marca de audio Bose promete "mejor sonido a través de la investigación —una experiencia auditiva innovadora y de gran calidad".

Imagen de Bose Headphones utilizada con permiso de Bose Corporation

Para encontrar puntos de diferenciación, es conveniente que los especialistas en marketing estudien detenidamente la experiencia completa del cliente con el producto o servicio de su compañía. Una empresa que está alerta podría encontrar formas para diferenciarse en cada punto de contacto con el cliente. ¿En qué formas específicas puede diferenciarse una compañía o bien diferenciar su oferta de mercado? Podría lograrlo en cuanto a *productos*, *servicios*, *canales*, *personal* o *imagen*.

Con la *diferenciación de productos*, es posible distinguir las marcas respecto a características, desempeño, estilo y diseño. De esta manera, la marca Bose posiciona sus productos de audio con base en las experiencias auditivas innovadoras y de gran calidad que da a sus clientes. Bose promete "mejor sonido a través de la investigación". Por su parte, Subway, al obtener la aprobación de la American Heart Association como una forma de estilo de vida saludable, se diferencia como la elección saludable de comida rápida. Y SodaStream se posiciona como una alternativa a las aguas carbonatadas y las bebidas refrescantes embotelladas. Promete un proceso sencillo, práctico y amigable con el ambiente para convertir el agua del grifo doméstico en soda refrescante, hecha en casa, sin utilizar envases pesados o difíciles de almacenar y reciclar. SodaStream le da "soda de una manera rápida y sencilla".

Además de diferenciar su producto físico, una empresa también puede diferenciar los servicios que lo acompañan. Algunas compañías logran una *diferenciación de servicios* gracias a una entrega rápida, cuidadosa o cómoda para el consumidor. Por ejemplo, First Convenience Bank of Texas ofrece "horas reales para gente real"; abre los siete días de la semana, incluyendo las tardes. Otros diferencian sus servicios con base en una atención de alta calidad al cliente. En una época en que la satisfacción del cliente con el servicio de las líneas aéreas disminuye de manera constante, Singapore Airlines se distingue por su extraordinaria atención al cliente y por la elegancia de sus sobrecargos. "Todos esperan un servicio excelente de nosotros", afirma esta línea aérea internacional, "[de modo que, incluso] en los detalles más insignificantes de los vuelos, aprovechamos cada ocasión y entregamos la experiencia de Singapore Airlines".

Las empresas que practican la *diferenciación de canal* logran una ventaja competitiva a través de la forma en que diseñan su cobertura, experiencia y desempeño. Por ejemplo, Amazon.com y GEICO se distinguen por sus canales directos con un excelente funcionamiento. Las empresas también pueden lograr una fuerte ventaja competitiva gracias a la *diferenciación del personal* contratando y capacitando mejores empleados que sus competidores. La diferenciación del personal requiere que una compañía seleccione con sumo cuidado a los empleados que estarán en contacto con el cliente y que los capacite muy bien. Por ejemplo, Disney World capacita de manera exhaustiva al personal de sus parques temáticos para asegurarse de que serán competentes, corteses, amigables y alegres —desde las personas que están en la recepción del hotel, los conductores del monorriel y los individuos que guían los paseos, hasta el personal que barre Main Street USA—. Cada empleado se capacita cuidadosamente para que entienda a los clientes y "haga feliz a la gente".

Incluso cuando las ofertas de la competencia parecen iguales, los compradores pueden percibir una diferencia basada en la *diferenciación de imagen* de la compañía o de la marca. La imagen de la empresa o de la marca debe comunicar los beneficios distintivos y el posicionamiento del producto. El hecho de desarrollar una imagen fuerte y distintiva requiere de mucha creatividad y trabajo arduo. Una compañía no puede desarrollar una imagen consistente en la mente del público de la noche a la mañana utilizando sólo algunos anuncios. Si Ritz-Carlton es sinónimo de calidad, esta imagen debe estar sustentada por todo lo que la empresa dice y hace.

Símbolos como los arcos dorados de McDonald's, el colorido logotipo de Google, el pájaro de Twitter, el *swoosh* de Nike o el logotipo de la "manzana mordida" de Apple brindan un fuerte reconocimiento de la empresa o de la marca, así como una diferenciación de imagen. La compañía puede construir la marca alrededor de una celebridad, como lo hizo Nike al presentar sus colecciones

de ropa y calzado para basquetbolistas contratando a Michael Jordan, Kobe Bryant y LeBron James. Incluso algunas compañías se asocian con ciertos colores, como Coca-Cola (rojo), IBM (azul) o UPS (café). Los símbolos, los personajes y otros elementos elegidos para la imagen deben comunicarse a través de una publicidad que transmita la personalidad de la empresa o de la marca.

Selección de las ventajas competitivas correctas

Suponga que una empresa es lo suficientemente afortunada como para descubrir varias diferenciaciones potenciales que le proporcionarán ventajas competitivas. Entonces deberá seleccionar aquellas en las que cimentará su estrategia de posicionamiento; es decir, tendrá que decidir cuántas y cuáles diferencias promoverá.

¿Cuántas diferencias promover? Muchos especialistas en marketing piensan que las empresas deben promover fuertemente sólo un beneficio ante el mercado meta. Por ejemplo, el ex ejecutivo de publicidad Rosser Reeves dijo que una compañía debe crear una *propuesta de venta única* (*USP*, por sus siglas en inglés) para cada marca y serle fiel. Cada marca debería elegir un atributo y proclamarse como la "número uno" en ese atributo. Los compradores suelen recordar mejor al número uno, sobre todo en una sociedad con una comunicación excesiva. De este modo, Walmart promueve sus inmejorables precios bajos y Burger King la elección personal de cada cliente —"cómelo a tu manera".

Otros especialistas en marketing piensan que las empresas deben posicionarse con base en más de un factor diferenciador. Esto podría ser necesario si dos o más empresas afirman ser la mejor en cuanto al mismo atributo. Por ejemplo, con su posicionamiento "Expect More. Pay Less.", Target se diferencia de Walmart al agregar un toque de clase a sus precios bajos.

En la actualidad, en una época en la que el mercado masivo se está fragmentando en muchos segmentos pequeños, compañías y marcas tratan de ampliar sus estrategias de posicionamiento con la finalidad de atraer a un mayor número de segmentos. Por ejemplo, mientras que Gatorade ofreció originalmente una bebida para los deportistas posicionada solamente con base en la hidratación que aportaba, ahora ofrece toda una Serie G de bebidas hidratantes que proveen al menos tres beneficios primordiales. La Serie G "da energía a su cuerpo antes, durante y después de la práctica deportiva, el entrenamiento o la competencia". Gatorade Prime 01 está posicionada como "el combustible antes del juego" que da energía *antes* del ejercicio. Gatorade G2 Thirst Quencher es adecuada para consumirse "en el momento de la actividad" *durante* el ejercicio. Por último, Gatorade Recover 03 se posiciona como una bebida para reanimar después del juego, aporta proteína que ayuda a recuperarse *después* del ejercicio. Es evidente que muchos compradores desean estos múltiples beneficios. El desafío consiste en convencerlos de que una marca puede hacerlo todo.

Posicionamiento basado en múltiples ventajas competitivas: La Serie G de Gatorade "da energía a su cuerpo antes, durante y después" del ejercicio.

Pepsi-Cola North America, Inc.

¿Cuáles diferencias promover? No todas las diferencias entre las marcas son significativas o valiosas; cada diferencia tiene el potencial de generar costos para la empresa tanto como beneficios para el cliente. Vale la pena establecer una diferencia en la medida en que satisfaga los siguientes criterios:

- *Importante.* La diferencia ofrece un beneficio muy valioso para los compradores meta.
- *Distintiva.* Los competidores no ofrecen la diferencia, o bien la empresa podría ofrecerla de manera más distintiva.
- *Superior.* La diferencia reside en la superioridad de la marca frente a otras formas en que los clientes y consumidores podrían obtener el mismo beneficio.
- *Comunicable.*La diferencia puede comunicarse y es visible para los compradores.
- *Exclusiva.* Los competidores no pueden copiar la diferencia con facilidad.
- *Precio accesible.* Los compradores tienen la posibilidad de pagar la diferencia.
- *Redituable.* Para la empresa, es rentable introducir la diferencia.

Muchas empresas han introducido diferenciaciones que no pasaron una o más de estas pruebas. Cuando el hotel Westin Stamford de Singapur anunció que era el hotel más alto del mundo, la distinción no resultó importante para la mayoría de los turistas; de hecho, desanimó a muchos por temor. De modo similar, el producto fallido de Coca-Cola y ahora un ejemplo clásico —New Coke— no pasó las pruebas de superioridad e importancia entre los bebedores de

Coca-Cola. Pruebas exhaustivas a ciegas mostraron que el 60 por ciento de todos los consumidores de bebidas gaseosas prefirieron una formulación nueva y más dulce de Coca-Cola al compararla con el sabor original, y el 52 por ciento prefirió Pepsi. De esta forma, la marca desechó su fórmula original de Coca-Cola y, en medio de porras (fanfarrias), la reemplazó con su New Coke, una versión más dulce y suave. Sin embargo, en su investigación, Coca-Cola pasó por alto muchos de los elementos intangibles que hicieron tan popular a su bebida durante 125 años. Para los consumidores leales de Coca-Cola, la bebida original es toda una institución en Estados Unidos, junto con el béisbol, la tarta de manzana y la Estatua de la Libertad. Así, Coca-Cola diferencia su marca no sólo por el sabor, sino también por la tradición que implica. Al desechar la fórmula original, Coca-Cola ofendió la sensibilidad de la multitud de consumidores leales de su bebida clásica, quienes la adoraban tal y como era. Después de sólo tres meses, la compañía restituyó en el mercado la Coca-Cola clásica.

De este modo, quizá resulte difícil elegir ventajas competitivas para posicionar un producto o servicio, aun cuando ese tipo de decisiones a veces sean fundamentales para el éxito. Elegir los elementos correctos de diferenciación podría ayudar a que una marca destaque del resto de sus competidores. Por ejemplo, cuando Nokia lanzó al mercado su teléfono inteligente Lumia 1020, no lo posicionó sólo con base en los atributos que compartía con los modelos competidores, como velocidad e interfaz para el usuario, sino también como un teléfono inteligente con una cámara de 41 megapixeles, un "zoom reinventado" y "video HD" que se ajustan a los estilos de vida del mundo digital de la actualidad.

Selección de una estrategia general de posicionamiento

Propuesta de valor
Posicionamiento total de una marca —toda la mezcla de beneficios por los cuales se ha posicionado.

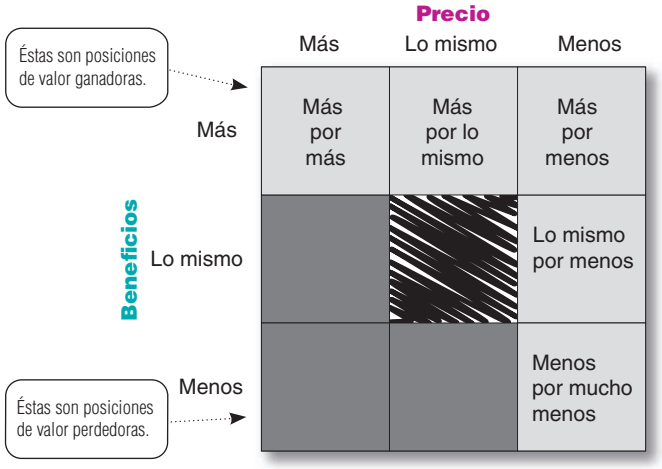
El posicionamiento total de una marca se denomina **propuesta de valor**, es decir, constituye toda la mezcla de beneficios por los cuales la marca se diferencia y posiciona. Es la respuesta a la pregunta que se plantea el cliente: "¿Por qué debería comprar su marca?". La propuesta de valor de BMW, "lo último en una máquina de manejo", se basa en el desempeño, aunque también incluye lujo y estilo, todo por un precio mayor al promedio pero que parece justo para esa mezcla de beneficios.

La **figura 6.4** muestra posibles propuestas de valor con las cuales una empresa posicionaría sus productos. En la figura, las cinco celdas gris claro —tres en la parte superior y dos a la derecha— representan propuestas de valor ganadoras —una diferenciación y un posicionamiento que dan a la empresa una ventaja competitiva—. Sin embargo, las celdas gris oscuro ubicadas en la parte inferior izquierda representan propuestas de valor perdedoras. La celda con textura a rayas del centro representa, en el mejor de los casos, una propuesta marginal. En las siguientes secciones hablaremos de las cinco propuestas de valor ganadoras con las que las empresas posicionarían con éxito sus productos: más por más, más por lo mismo, lo mismo por menos, menos por mucho menos y más por menos.

Más por más. El posicionamiento *más por más* implica ofrecer el bien o servicio más exclusivo a un precio más elevado para cubrir los costos mayores. La oferta de marketing no sólo es de calidad elevada, sino que también otorga prestigio al comprador; simboliza estatus y un estilo de vida sublime. Los hoteles Four Seasons, los relojes Rolex, el café Starbucks, los automóviles Mercedes y los electrodomésticos SubZero proclaman ofrecer calidad, destreza en la fabricación, durabilidad, desempeño o estilo superiores, lo que implica precios más altos. Cuando Apple lanzó su iPhone, ofreció características de mayor calidad que los teléfonos celulares tradicionales, a un precio elevado.

En forma similar, los especialistas en marketing de los diamantes Hearts On Fire crearon un nicho "más por más" al presentar "el diamante más perfectamente cortado del mundo". Los diamantes Hearts On Fire tienen un diseño único de "corazones y flecha". Cuando se obtiene

FIGURA | 6.4
Posibles propuestas de valor.



Posicionamiento más por más: Los diamantes Hearts On Fire crearon un nicho "más por más" al presentar "el diamante más perfectamente cortado del mundo —para quienes esperan más y dan más a cambio".

Utilizada con permiso de Hearts On Fire Company, LLC.

una imagen amplificada desde la parte inferior, aparece un anillo perfecto de ocho corazones; desde la parte superior se observa cómo sale un destello de luz perfectamente formado. Los diamantes Hearts on Fire no son para cualquiera, dice la compañía. "Hearts on Fire es para quienes esperan más y dan más a cambio". La marca establece un precio que es entre 15 y 20 por ciento más alto que el de las marcas competidoras.

Si bien las marcas "más por más" suelen ser redituables, dicha estrategia también podría ser vulnerable. Con frecuencia invita a imitadores que afirman entregar la misma calidad pero a un precio más bajo. Por ejemplo, Starbucks ahora enfrenta competidores que ofrecen café *gourmet*, como Dunkin' Donuts y McDonald's. Asimismo, los productos lujosos que se venden bien durante las épocas de auge quizás estén en riesgo durante las crisis económicas, cuando los compradores se vuelven más cautelosos con sus gastos. La reciente crisis económica golpeó más fuerte a las marcas de alto nivel, como Starbucks.

Más por lo mismo. Una compañía puede atacar la propuesta de valor de un competidor al posicionar su marca ofreciendo más pero a menor precio. Por ejemplo, Target se posiciona como una "tienda de descuento en artículos de elevada calidad"; afirma ofrecer más en términos de atmósfera de la tienda, servicio, mercancías con estilo e imagen de marca elegante, pero con precios comparables a los de Walmart y otras tiendas de descuento. Toyota lanzó su línea Lexus con una propuesta de valor *más por lo mismo* (o incluso más por menos) en comparación con Mercedes y BMW. Su primer argumento era el siguiente: "Quizá sea la primera vez en la historia que intercambiar un automóvil de $72 000 por uno de $36 000 se considere un buen negocio". La empresa comunicaba la alta calidad de su nuevo Lexus a través de grandes elogios en revistas de automóviles y mediante una cinta de video muy distribuida que mostraba una comparación entre los automóviles Lexus y Mercedes, colocándolos uno al lado del otro. La compañía publicó encuestas que indicaban que los distribuidores de Lexus estaban dando a sus clientes mejores experiencias de venta y servicio que los distribuidores de Mercedes. Muchos propietarios de Mercedes cambiaron a Lexus y el porcentaje de recompra del Lexus aumentó hasta alcanzar 60 por ciento, el doble del promedio en la industria automotriz.

Lo mismo por menos. Ofrecer *lo mismo por menos* podría ser una sólida propuesta de valor; a todos nos gusta hacer un buen trato. Tiendas de descuento como Walmart y "asesinos de categoría" como Best Buy, PetSmart, David's Bridal y DSW Shoes utilizan ese posicionamiento. No afirman ofrecer productos diferentes o mejores, sino que ofrecen muchas de las mismas marcas que las tiendas departamentales y de especialidad, pero con grandes descuentos basados en su poder de compra superior y en operaciones con un costo menor. Otras empresas desarrollan marcas de imitación, pero a menor precio, en un esfuerzo por alejar a los clientes del líder del mercado. Por ejemplo, Amazon.com ofrece la tableta Kindle Fire, la cual vende a un precio 40 por ciento menor que el de la Apple iPad o el de la Samsung Galaxy.

Menos por mucho menos. Casi siempre existe un mercado para los productos que ofrecen menos y, por lo tanto, cuestan menos. Pocas personas necesitan, desean o pueden pagar "lo mejor" en todas las categorías de productos que adquieren. En muchos casos, los consumidores se conforman gustosamente con un desempeño menos que óptimo o renuncian a algunas maravillas a cambio de un precio más bajo. Por ejemplo, muchos viajeros que sólo buscan alojamiento prefieren no pagar por lo que consideran cuestiones adicionales innecesarias, como una piscina, un restaurante dentro de las instalaciones del hotel o dulces de menta sobre la almohada. Algunas cadenas de hoteles como Ramada Limited, Holiday Inn Express y Motel 6 cancelan algunas de estas comodidades y cobran menos.

El posicionamiento *menos por mucho menos* implica cubrir los requisitos de los clientes en cuanto a un menor desempeño o menos calidad por un precio mucho más bajo. Por ejemplo, las tiendas Family Dollar y Dollar General ofrecen bienes más accesibles a precios muy bajos. Las tiendas de bodega Costco ofrecen menor selección y consistencia de la mercancía y niveles de servicio inferiores, por lo que pueden fijar precios sumamente bajos.

Más por menos. Desde luego, la propuesta de valor ganadora sería ofrecer *más por menos*. Muchas empresas afirman hacer eso y, a largo plazo, algunas realmente logran posiciones muy elevadas. Por ejemplo, cuando Home Depot abrió su negocio tenía, sin duda, la mejor selección de productos, el mejor servicio *y* los precios más bajos en comparación con las ferreterías locales y otras cadenas de tiendas de artículos para remodelar y mejorar el hogar.

Sin embargo, a largo plazo, es muy difícil que las compañías mantengan ese posicionamiento de lo mejor en ambas áreas. Ofrecer más suele costar más, lo cual dificulta cumplir la promesa de "por menos". Las empresas que tratan de ofrecer ambas ventajas podrían fracasar

ante competidores más enfocados. Por ejemplo, al enfrentar una enérgica competencia por parte de las tiendas Lowe's, Home Depot ahora debe decidir si desea competir principalmente por un servicio superior o por precios más bajos.

A final de cuentas, cada marca debe adoptar una estrategia de posicionamiento diseñada para servir a las necesidades y los deseos de sus mercados meta. *Más por más* atraerá un mercado meta, *menos por mucho menos* atraerá a otro, etc. Así, en cualquier mercado suele haber espacio para muchas empresas diferentes, donde cada una ocupe con éxito una posición distinta. Lo importante es que cada empresa desarrolle su propia estrategia ganadora de posicionamiento, una que sea especial para sus consumidores meta.

Elaboración de una declaración de posicionamiento

Declaración de posicionamiento
Declaración que sintetiza el posicionamiento de la marca o de la organización adoptando el siguiente formato: Para (el segmento meta y una necesidad), nuestra (marca) es (el concepto) que (señala la diferencia).

El posicionamiento de la compañía y de la marca debería sintetizarse en una **declaración de posicionamiento.** La declaración adopta el siguiente formato: Para (el segmento meta y una necesidad), nuestra (marca) es (el concepto) que (señala la diferencia). He aquí un ejemplo basado en la conocida aplicación de administración de información digital Evernote: "Para personas ocupadas que realizan multitareas y necesitan ayuda para recordar cosas, Evernote es una aplicación de administración de contenido digital que facilita las tareas de registrar y recordar momentos e ideas de su vida cotidiana usando su computadora, teléfono celular, tableta y la web".

Observe que la declaración de posicionamiento establece primero la pertenencia del producto a una categoría (aplicación de administración de contenido digital) y luego aclara en qué se distingue de otros miembros de la misma categoría (que facilita las tareas de registrar y recordar momentos e ideas). Evernote le ayuda a "recordar todo" al dejarle tomar notas y fotografías, crear listas de pendientes y grabar recordatorios de voz que luego resultan fáciles de encontrar y recuperar utilizando cualquier dispositivo en cualquier lugar —en casa, en el trabajo o en el camino.

Declaración de posicionamiento: Evernote se posiciona como una aplicación de administración de contenido digital que ayuda a gente ocupada a registrar y recordar momentos e ideas y a recuperarlos rápidamente más adelante.

Evernote Corporation

El hecho de colocar una marca en una categoría específica sugiere que tiene similitudes con otros productos de esa categoría. Sin embargo, la superioridad de la marca reside en sus puntos de distinción. Por ejemplo, el servicio postal de Estados Unidos envía paquetes, igual que UPS y FedEx, pero se distingue de los competidores en que envía su correo urgente utilizando cajas y sobres prácticos, de bajo costo y tarifa fija.

Comunicación y entrega de la posición elegida

Una vez que la empresa selecciona una posición, tiene que dar pasos firmes para entregarla y comunicarla a los consumidores meta. Todos los esfuerzos de mezcla de marketing de la empresa deben apoyar la estrategia de posicionamiento.

El posicionamiento de una compañía requiere de acciones concretas, no sólo de discursos. Si la empresa decide construir una posición sobre una mejor calidad y servicio, primero debe *entregarla.* El diseño de la mezcla de marketing —producto, precio, plaza y promoción— consiste en aplicar los detalles tácticos de la estrategia de posicionamiento. Por lo tanto, la compañía que adopta una posición de "más por más" sabe que necesita elaborar productos de alta calidad, fijar un precio alto, distribuirlo a través de vendedores de alta calidad y promoverlo en medios de comunicación selectos. Debe contratar y capacitar mejor al personal de servicio al cliente, encontrar minoristas que tengan una buena reputación de servicio y diseñar mensajes de ventas y de publicidad que comuniquen que su servicio es superior. Ésta es la única forma de construir un posicionamiento de "más por más" con mayor consistencia y credibilidad.

A menudo resulta más sencillo para las empresas crear una buena estrategia de posicionamiento que aplicarla. Establecer una posición o modificarla suele requerir de mucho tiempo. En contraste, las posiciones que se han construido a lo largo de muchos años podrían perderse con rapidez. Una vez que la empresa ya construyó el posicionamiento deseado, debe tener cuidado de mantenerlo mediante un desempeño y una comunicación consistentes. Tiene que monitorearlo con detenimiento y adaptarlo a través del tiempo para ajustarse a los cambios que ocurran en las necesidades de los consumidores y las estrategias de los competidores. Sin embargo, la compañía debe evitar la realización de cambios repentinos que confundan a los consumidores. En vez de ello, el posicionamiento de un producto debe evolucionar poco a poco a medida que se vaya adaptando al siempre cambiante ambiente del marketing.

6 Revisión de conceptos

REPASO DE OBJETIVOS Y TÉRMINOS CLAVE

Repaso de objetivos

En este capítulo aprendió los principales elementos de una estrategia de marketing orientada al cliente: segmentación, selección del público meta, diferenciación y posicionamiento. Los especialistas en marketing saben que no pueden atraer a todos los compradores de sus mercados, o al menos no a todos en la misma forma. Por lo tanto, en la actualidad la mayoría de las empresas practican el *marketing dirigido al público meta*, es decir, identifican segmentos del mercado, eligen a uno o a varios y desarrollan productos y mezclas de marketing ajustados a cada segmento.

OBJETIVO 1

Definir los principales pasos del diseño de una estrategia de marketing orientada al cliente: segmentación del mercado, selección del mercado meta, diferenciación y posicionamiento.

(pp. 170-171)

Una estrategia de marketing orientada al cliente inicia con la selección de los clientes que se atenderán y la determinación de una propuesta de valor que sirva mejor a los clientes meta. Dicha estrategia consta de cuatro pasos. La *segmentación de mercados* es la acción de dividir un mercado en distintos grupos de compradores con diferentes necesidades, características o conductas, quienes podrían requerir productos o mezclas de marketing específicos. Una vez que se identifican los grupos, se realiza la *selección del mercado meta*, es decir, se evalúa el atractivo de cada segmento de mercado y se elige uno o más segmentos para atender. La *diferenciación* implica distinguir verdaderamente la oferta de mercado con la finalidad de crear valor superior para el cliente. El *posicionamiento* consiste en colocar la oferta de mercado en la mente de los consumidores meta. Una estrategia de marketing orientada al cliente busca establecer las *relaciones adecuadas* con los *clientes correctos*.

OBJETIVO 2

Mencionar y analizar las bases principales para segmentar los mercados de consumo y de negocios.

(pp. 171-180)

No existe una forma única de segmentar un mercado. Por consiguiente, el especialista en marketing prueba diferentes variables para saber cuál ofrece las mejores oportunidades de segmentación. Para el marketing de consumo, las principales variables de segmentación son geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales. En la *segmentación geográfica* el mercado se divide en unidades geográficas diferentes como naciones, regiones, estados, municipios, ciudades o incluso barrios. En la *segmentación demográfica* el mercado se divide en grupos con base en variables demográficas, incluyendo edad, etapa del ciclo de vida, género, ingresos, ocupación, educación, religión, origen étnico y generación. En la *segmentación psicográfica* el mercado se separa en diferentes grupos con base en la clase social, el estilo de vida o las características de la personalidad. En la *segmentación conductual* el mercado se divide en grupos según los conocimientos de los consumidores, sus actitudes, usos o respuestas en relación con un producto.

Los especialistas en marketing de negocios usan muchas de las mismas variables para segmentar sus mercados. Sin embargo, los mercados de negocios también podrían segmentarse mediante la *demografía* del negocio (industria, tamaño de la empresa), las *características de operación*, los *métodos de compra*, los *factores situacionales* y las *características personales.* La eficacia del análisis de segmentación depende de la búsqueda de segmentos que sean *medibles*, *accesibles*, *sustanciales*, *diferenciables* y *aplicables.*

OBJETIVO 3

Explicar la forma en que las compañías identifican segmentos de mercado atractivos y eligen una estrategia de selección del mercado meta. *(pp. 180-186)*

Para dirigirse a los mejores segmentos del mercado, la empresa primero evalúa el tamaño y las características de crecimiento en cada segmento, su atractivo estructural y su compatibilidad con los objetivos y recursos de la compañía. Luego elige una de cuatro estrategias de selección del mercado meta, las cuales van desde una cobertura muy amplia hasta una muy limitada. El vendedor podría ignorar diferencias entre segmentos y realizar una cobertura amplia usando el *marketing no diferenciado* (o *masivo*). Esto implica producción, distribución y promoción masivas del mismo artículo, casi en la misma forma, para todos los consumidores. El vendedor también puede adoptar un *marketing diferenciado*, es decir, desarrollar distintas ofertas de mercado para diversos segmentos. El *marketing concentrado* (o *marketing de nicho*) consiste en enfocarse sólo en uno o unos cuantos segmentos del mercado. Finalmente, el *micromarketing* es la práctica de ajustar los productos y programas de marketing a los gustos de personas y a lugares específicos. El micromarketing incluye el *marketing local* y el *marketing individual.* La mejor estrategia de selección del público meta depende de los recursos de la empresa, de la variabilidad del producto, de la etapa del ciclo de vida del producto, de la variabilidad del mercado y de las estrategias de marketing de la competencia.

OBJETIVO 4 **Analizar la manera en que las compañías diferencian y posicionan sus productos para obtener la mayor ventaja competitiva.** *(pp. 186-194)*

Cuando la empresa ya decidió a qué segmentos intentará ingresar, debe determinar su *estrategia de diferenciación y posicionamiento*. La tarea de la diferenciación y el posicionamiento incluye tres pasos: identificar un conjunto de diferencias posibles para crear una ventaja competitiva, elegir ventajas para construir una posición y elegir una estrategia general de posicionamiento.

El posicionamiento total de marca se conoce como *propuesta de valor*, esto es, la mezcla total de beneficios con los cuales se posiciona la marca. En general, las compañías pueden elegir entre cinco propuestas de valor ganadoras para posicionar sus bienes o servicios: más por más, más por lo mismo, lo mismo por menos, menos por mucho menos o más por menos. El posicionamiento de la empresa y de la marca se sintetiza en declaraciones de posicionamiento que establecen el segmento meta y la necesidad que se intenta cubrir, el concepto de posicionamiento y los puntos específicos de diferencia. Después, la empresa debe comunicar y entregar de manera eficaz al mercado la posición elegida.

Términos clave

OBJETIVO 1

Segmentación del mercado (p. 170)
Selección del mercado meta (p. 170)
Diferenciación (p. 170)
Posicionamiento (p. 170)

OBJETIVO 2

Segmentación geográfica (p. 171)
Segmentación demográfica (p. 172)
Segmentación por edad y etapa del ciclo de vida (p. 172)
Segmentación por género (p. 173)
Segmentación por ingreso (p. 173)
Segmentación psicográfica (p. 174)
Segmentación conductual (p. 176)
Segmentación por ocasión (p. 176)
Segmentación por beneficios (p. 176)
Segmentación entre mercados (o de mercados cruzados) (p. 180)

OBJETIVO 3

Mercado meta (p. 181)
Marketing no diferenciado (o masivo) (p. 181)
Marketing diferenciado (o segmentado) (p. 181)
Marketing concentrado (o marketing de nicho) (p. 182)
Micromarketing (p. 183)
Marketing local (p. 183)
Marketing individual (p. 184)

OBJETIVO 4

Posición del producto (p. 186)
Ventaja competitiva (p. 190)
Propuesta de valor (p. 192)
Declaración de posicionamiento (p. 194)

ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO

Preguntas para análisis

6-1 Mencione y describa brevemente los cuatro pasos principales necesarios para diseñar una estrategia de marketing orientada al cliente. (AACSB: Comunicación).

6-2 Compare y contraste la segmentación que se realiza en el mercado de consumo y en el mercado de negocios. (AACSB: Comunicación).

6-3 Explique cómo segmentan las compañías los mercados internacionales. (AACSB: Comunicación).

6-4 Explique la forma en que una compañía diferencia sus productos de los de los competidores. (AACSB: Comunicación).

6-5 Analice los criterios que deben evaluarse al determinar qué diferencias debería promover una compañía en sus productos. (AACSB: Comunicación).

Ejercicios de pensamiento crítico

6-6 Los anunciantes utilizan la segmentación del mercado cuando promueven bienes y servicios a los consumidores. Considerando las principales variables de segmentación de los consumidores, encuentre un ejemplo de un anuncio impreso que parezca basarse en cada una de esas variables. Para cada anuncio, identifique el mercado meta y explique por qué cree que el anunciante utiliza la variable de segmentación que usted identificó. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

6-7 Los mapas de posicionamiento perceptuales son útiles para mostrar las percepciones de los consumidores acerca de las distintas marcas ubicadas en una categoría de producto. Busque en internet algunas guías para crear mapas perceptuales y elabore un mapa de sus

percepciones de marcas en una categoría de producto de su elección. ¿Cómo podría mejorar la marca que usted percibe de la manera menos favorable? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

6-8 Forme un grupo pequeño cuya tarea será concebir una idea para un nuevo *reality show* de televisión. Sigan los pasos descritos en el capítulo y desarrollen una declaración de posicionamiento para el programa televisivo. ¿Qué ventaja competitiva tendría el programa frente a los *reality shows* existentes? ¿Cuántas y cuáles diferencias promoverían usted y su equipo? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

MINICASOS Y APLICACIONES

Marketing en línea, móvil y de social media SoLoMo (Social + Local + Móvil)

Imagine entrar a una tienda minorista que tiene muy pocas mercancías en exhibición. La compañía tecnológica Hointer permite que los minoristas hagan precisamente eso. Por ejemplo, la tienda de la compañía localizada en Seattle sólo tiene un modelo de cada estilo de ropa colgando del exhibidor; pareciera que las prendas flotan en el aire. Luego de descargar la aplicación de la tienda a sus teléfonos, los clientes simplemente escanean la etiqueta para obtener información acerca de cada producto, leen reseñas de otros clientes, tienen acceso a clips de medios de comunicación y solicitan que el producto se envíe a un vestidor en forma automática. Una vez ahí, los clientes pueden pedir otras tallas o solicitar un consejo de estilo por medio de una tableta instalada en la pared o a través de la aplicación móvil que tienen en su teléfono. Los clientes devuelven los productos que no quieren utilizando un conducto que conecta el vestidor con el almacén y en tan sólo 30 segundos reciben otra talla a través de otro conducto. Al dar un clic, los clientes pagan por medio de su dispositivo móvil o en el mostrador de ventas y pueden mostrar a otros sus compras en Instagram, Facebook o Twitter. Los asociados de ventas aún existen, pero es probable que utilicen sus herramientas tecnológicas para ver las elecciones de los clientes y sugerirles prendas y accesorios que combinen. Todo esto es posible con la suite de Hointer de herramientas SoLoMo para minoristas —eTag, Digital Connections, Omnicart, Associate Tools y Whoosh Fitting Room.

6-9 Busque en internet otros ejemplos de minoristas que utilizan SoLoMo para dirigirse y atraer a clientes potenciales, o bien describa cómo ha utilizado usted una aplicación similar de algún minorista. (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento reflexivo).

6-10 ¿Los fabricantes utilizan SoLoMo? Encuentre un ejemplo o haga sugerencias acerca de cómo los fabricantes podrían utilizar este tipo se selección del público meta. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

Ética de marketing Cuerpos irreales

Más de un tercio de los niños y adolescentes estadounidenses tienen sobrepeso. Así que tal vez usted piense que la esbelta muñeca Barbie de Mattel sería un buen modelo para las niñas; sin embargo, no es así, de acuerdo con algunos críticos. Si Barbie fuera una mujer real, tendría menos de 17 por ciento de grasa corporal, un cuello demasiado delgado como para poder mantener su cabeza erguida, una cintura demasiado pequeña como para que su abdomen pudiera dar cabida al hígado y los intestinos, y tobillos y pies demasiado pequeños como para poder caminar. Un grupo de investigadores estimó la probabilidad de que una mujer tuviera el cuerpo de Barbie en 1 entre 100 mil. Sin embargo, muchas mujeres luchan por tener cuerpos imposibles de lograr, como sucede con los más de 20 millones de mujeres que sufren desórdenes de la alimentación, como anorexia y bulimia. Otra investigación mostró que entre 40 y 60 por ciento de las preadolescentes están preocupadas por su peso y casi el 70 por ciento de las niñas de escuelas primarias que leen revistas dicen que las fotografías de las delgadas modelos influyen en sus percepciones de lo que significa un peso ideal. Datos estadísticos como éstos motivan la creación de grupos defensores del consumidor, como la Campaign for a Commercial-Free Childhood (CCFC) que insta a la acción, especialmente cuando se trata de actividades que se dirigen a las niñas. Por ejemplo, la CCFC manifiesta preocupación por la asociación denominada Barbie Be Anything, Do Everything y que se realiza entre Mattel y las Niñas Scouts, en la cual las niñas *scout* Daisy y Brownie (es decir, aquellas que están en el jardín de niños o entre primer grado y tercero de primaria) pueden participar en un juego interactivo en el sitio web de las Niñas Scouts y ganar parches de participación de Barbie para adherirlos a sus uniformes.

6-11 ¿Cree usted que es incorrecto que Mattel y otros fabricantes de juguetes vendan muñecas con proporciones corporales poco realistas? Explique por qué piensa de esa forma. Analice otros ejemplos de especialistas en marketing que se dirigen a las mujeres utilizando conceptos corporales poco realistas. (AACSB: Comunicación; razonamiento ético).

6-12 Dé un ejemplo de una compañía que se oponga a esa tendencia ofreciendo muñecas más realistas a las niñas. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

Aritmética de marketing USAA

USAA es una compañía de servicios financieros fundada en 1922 por 25 oficiales del ejército de Estados Unidos que decidieron reunirse para asegurar sus automóviles, ya que, según las aseguradoras existentes, eran clientes de alto riesgo, por lo que se negaban a otorgarles un seguro. Actualmente, USAA tiene casi 25 mil empleados y más de 9 millones de clientes. De manera

continua, se ubica entre las mayores compañías aseguradoras de automóviles; también ofrece otros tipos de seguros, así como servicios de banca, inversión, fondos de jubilación y planeación financiera. USAA practica una estrategia de marketing de nicho, ya que sólo se dirige a personal del ejército activo o retirado y a sus familiares inmediatos. Los miembros del ejército ganan el derecho de ser clientes de la compañía y pueden transmitir ese derecho a sus cónyuges e hijos. La compañía originalmente fue incluso más restrictiva ya que sólo aceptaba a oficiales del ejército; sin embargo, en 1996, la elegibilidad se extendió al personal reclutado y ahora también a gente que sirvió en el ejército y a la que se le otorgó licencia con honores, así como a sus familiares inmediatos.

6-13 Analice los factores utilizados para evaluar la utilidad de conformar un segmento de militares. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

6-14 Con base en el método de proporción en cadena descrito en el apéndice 2, Aritmética de marketing, estime el potencial del mercado conformado por los miembros del ejército (en activo y veteranos). Asegúrese de enunciar cualquier supuesto que haga. (AACSB: Comunicación; uso de TI; razonamiento analítico).

Caso empresarial Dove establece relaciones con el cliente en todos lados, pero con un género a la vez

Cuando se trata de bienes de consumo empacados, no hay quien le gane a Unilever. La compañía es líder en el mundo como proveedor de alimentos y artículos para el hogar y el cuidado personal. Sus productos se pueden encontrar, de manera sorprendente, en siete de cada diez familias en el mundo; además, están disponibles en 190 países y los utilizan diariamente más de dos mil millones de personas. Este tipo de alcance global es poco común. Con ingresos que rebasan los $66 000 millones anuales, uno creería que Unilever se sentiría satisfecha aun si frenara un poco su ritmo y se conformara con los negocios que ya tiene. Pero no es así. Unilever planea obtener ingresos que rebasen los $100 000 millones en 2020.

¿Cómo logra todo eso Unilever? Creando y desarrollando continuamente marcas que establezcan fuertes relaciones con los clientes y consumidores en múltiples segmentos del mercado de productos de consumo. Si la cartera de marcas de Unilever pasa por alto ciertos tipos de clientes, entonces la compañía crea o adquiere una nueva marca. El enfoque de "casa de marcas" ha hecho de Unilever el orgulloso poseedor de poderosas marcas como Noxzema, Ragu, Axe, Ben & Jerry's, Slim-Fast, Hellmann's, Q-tips, Vaseline y Dove, por nombrar sólo algunas.

Dove: ¿hecho para mujeres?

Consideremos el caso de Dove como ejemplo. Dove es la número uno entre las marcas de aseo personal en Estados Unidos con una cartera de productos que incluye jabones en barra y líquidos para el cuerpo, tratamientos faciales, antitranspirantes y desodorantes y productos para el cuidado del cabello. Por sí sola, Dove contribuye con casi $4000 millones anuales para Unilever, lo que motivó a un experto a calificar a la compañía como "el constructor de marca más impresionante en los últimos 15 años". Sin embargo, después de su exitosa campaña de larga duración denominada "Campaign for Real Beauty", Dove comenzó a experimentar cierto estancamiento, algo común entre las marcas que llegan a la madurez. Descubrió que estaba alcanzando sus límites de expansión y los tipos de extensiones que podía respaldar. Después de intentar a tropezones penetrar en el mercado del cuidado del cabello, los gerentes de Unilever supieron que Dove necesitaba encontrar una nueva forma de crecer.

Dove siempre había sido una marca eminentemente femenina. Todo lo referente a la imagen de marca de Dove (su nombre, logotipo, paleta de colores y mensajes) se creó pensando en las mujeres. Si bien este enfoque preciso fue un factor primordial para el éxito de la marca durante décadas, irónicamente, se convirtió en su mayor limitante, sobre todo considerando el rápido crecimiento de la categoría de los productos de cuidado personal para caballeros. ¿Acaso Dove podría vender sus productos a los hombres?

Esta pregunta generó conflicto a los gerentes de Unilever. El éxito en el mercado de los hombres podría aportar a la marca la tan necesitada expansión. Sin embargo, intentar que los hombres percibieran a Dove como una marca varonil podría dañar la exitosa imagen de marca entre las mujeres. Además, Unilever ya contaba con Axe, una marca sumamente exitosa de cuidado personal para caballeros. No obstante, con Dove, Unilever se estaría dirigiendo a los hombres que no están interesados en la imagen juvenil y provocadora, incluso atrevida, de Axe. Posicionar a Dove entre los hombres requeriría de gran cuidado.

Escapar de la caja

Dove apoyó su decisión de ingresar al mercado masculino con una amplia estrategia y un genuino conocimiento acerca del consumidor. En vez de tan sólo liberar productos diseñados para hombres con la marca estándar Dove, Unilever creó una marca dentro de la marca: Dove Men+Care. Esta submarca aporta un fundamento masculino para separarse de la marca central Dove. Algo tan importante como esto último era que Men+Care pudiera extenderse a prácticamente cualquier tipo de producto destinado al cuidado personal de los hombres. Dove también se propuso atraerlos por medio del diseño del empaque. Al utilizar gris oscuro como el color básico y una paleta masculina de colores fuertes, la apariencia de los productos Dove Men+Care no dejó duda de quién era el cliente meta.

Axe, la exitosa línea de cuidado personal para caballero, se dirige a hombres de 24 años y menores que tienen un activo interés en socializar y obtener citas. En cambio, Dove Men+Care se enfoca en los hombres de entre 25 y 54 años. La investigación reveló que los hombres ubicados en ese distintivo segmento demográfico estaban evolucionando. Por lo general, son casados y es común que desempeñen tareas hogareñas, como ocuparse de la limpieza y las compras, a diferencia de lo que sucedía en décadas anteriores. Más de la mitad de los hombres de esa categoría se encargan personalmente de comprar sus productos para el cuidado personal y la mayor parte del porcentaje restante ejerce influencia en esas compras.

Los primeros productos de la cartera de Dove Men+Care fueron los del cuidado de la piel. La línea incluía tres jabones líquidos para el cuerpo, dos tipos de barras de jabón y un exfoliador; se trata de productos diseñados estratégicamente para complementarse entre sí. La idea era dirigirse a los "hombres que se sienten cómodos consigo mismos", pero que son receptivos al poder humectante de los productos Dove. Puesto que Dove es una de las pocas marcas de cuidado personal

que la mayoría de los hombres vieron en los hogares donde crecieron, ya había cierto nivel de conocimiento y reconocimiento de marca.

Poco después de lanzar los productos iniciales, Dove agregó un antitranspirante a la línea Men+Care. Más recientemente, Dove Men+Care se convirtió en una marca de amplio espectro que incluye productos de cuidado facial y para el cabello. Con su línea de productos para el cuidado facial, Dove alienta a los hombres a "cuidarse más el rostro", mientras que sus productos para el cuidado del cabello prometen "un cabello 3X más fuerte". Estas nuevas líneas de productos extienden la herencia de Dove en limpieza, hidratación y cuidado personales.

Los productos para el cuidado facial de Dove Men+Care están diseñados para complementarse entre sí al ayudar a los hombres a cuidar su piel en tres sencillos pasos: limpieza facial (con un limpiador que combate la resequedad), afeitado (con un gel que evita la irritación) y cuidado facial (con un bálsamo para después del afeitado que reconforta la piel y un humectante que hidrata y protege). La investigación de Dove reveló que el 48 por ciento de los hombres estadounidenses nunca utilizan un limpiador facial y el 46 por ciento nunca se aplica un humectante, aunque la mayoría admitió saber que debería hacerlo. Rob Candelino, vicepresidente de Unilever Skincare, explica el conocimiento que hay detrás de los productos para el cuidado facial y su posicionamiento:

> "Los hombres de hoy tienen mucho que cuidar, desde su familia hasta su carrera; sin embargo, no siempre otorgan el mismo nivel de atención al cuidado personal. El hecho de no limpiar ni humectar su piel en forma apropiada, o hacerlo utilizando productos inadecuados como el jabón común, contribuye a que el rostro de los hombres se vea cansado y deteriorado. Los nuevos productos Dove Men+Care tratan de ayudar a los hombres a eliminar la tortura innecesaria de su rutina de cuidado personal y a dar su mejor cara cuando más importa".

Unilever ha prestado mucha atención a que los mensajes promocionales sean congruentes con la imagen de marca de Dove Men+Care. El lanzamiento de sus productos para el cuidado facial fue acompañado por un anuncio que mostraba la agresión que sufre el rostro de un hombre. Copos de nieve, aceite de motor, golpes de un niño, piel irritada por el viento en la montaña rusa y algunas bofetadas "merecidas" ilustraban el eslogan "End the face torture". Una serie de anuncios de seguimiento mostraban a hombres reales que describían su rutina típica de cuidado facial (jabón, nada de humectante, ardor después del afeitado) y luego narraban sus sensaciones ("La piel se siente tensa", "No se siente nada bien" y "Definitivamente arde").

Los productos faciales Dove Men+Care se distribuyen al lado de otros productos Men+Care —en cadenas de tiendas de comestibles y supermercados— y sus precios son competitivos frente a productos similares como Neutrogena y Noxema. Como han tenido un buen desempeño, eso motivó que Unilever subiera la apuesta. Menos de un año después del lanzamiento de la línea de productos Dove para el cuidado personal para caballeros, agregó a Men+Care su línea de cinco productos y tres pasos, Expert Shave. Con precios desde $21.99 por cada artículo, Dove está intentando ganar terreno en el mercado de los productos para caballero, donde existen marcas como Clinique, Sephora, Tom Ford y Kiehl's que se venden en tiendas departamentales.

Más recientemente, Dove llevó su publicidad para Men+Care a un nuevo nivel. De acuerdo con Candelino: "Escuchamos al 73 por ciento de los hombres decir que se les representa de una manera falsa o inexacta en la publicidad". En especial, dice Candelino, las representaciones comunes de los hombres en la publicidad se reducen a tres categorías: jóvenes que se obsesionan por ganar el afecto de las mujeres; hombres que realizan actividades masculinas estereotipadas, como practicar fisicoculturismo o participar en carreras de autos; y papás que más parecen bufones que padres de familia respetados. Así, Dove Men+Care lanzó una campaña para combatir esas imágenes caricaturizadas al tiempo que construía su propia marca. La campaña, llamada "Real Moments", promueve historias de paternidad de la vida real mediante figuras famosas como la estrella del equipo de básquetbol Miami Heat, Dwyane Wade. Luego de publicar un libro titulado *A Father First: How My Life Became Bigger than Basketball*, Wade era la celebridad perfecta para dar apoyo. "Cuando los aficionados comprenden que, para Dwyane Wade, jugar como defensa no significa participar en un juego profesional, sino enseñar a sus hijos cómo proteger un pequeño aro de baloncesto en su recámara", afirma Candelino, "nos concentramos en el hogar, es decir, en el sitio prioritario para los hombres actuales ya que, para ellos, cuidar de su familia es lo primero".

Éxito instantáneo

En poco tiempo, Dove logró mucho. Tuvo éxito en trascender las fronteras establecidas de una marca creada para un segmento específico del mercado —las mujeres—. Al ir más allá de ese segmento, se ha convertido en una autoridad en materia del arreglo personal de los hombres; y lo ha logrado sin distanciarse de su segmento fundamental de las mujeres.

La inversión de Unilever en Dove como una marca para el cuidado personal de los hombres parece haber rendido frutos. Poco después del lanzamiento de la nueva línea Dove Men+Care, SymphonyIRI colocó a la marca en su lista de los mejores 10 nuevos productos. Dove se colocó en el cuarto lugar entre el público femenino *y* masculino. Y lo mejor para Unilever es que las ventas, que anteriormente habían llegado a un punto de estabilidad, se elevaron en 9.8 por ciento durante el primer año de Men+Care y no han dejado de ascender desde entonces. Parece que el objetivo establecido por Dove para Men+Care de "permitir a los hombres cuidar más de sí mismos para que puedan cuidar lo que es más importante para ellos" dio justo en el blanco.

Preguntas para análisis del caso

6-15 Utilice todo el espectro de variables de segmentación para describir la forma en que Dove segmenta y se dirige al mercado de los productos para el cuidado personal.

6-16 ¿Qué estrategia de selección del público meta está siguiendo Dove? Justifique su respuesta.

6-17 Escriba una declaración de posicionamiento para Dove Men+Care.

6-18 ¿Será posible que Dove y Dove Men+Care continúen teniendo éxito como marcas hermanas? ¿Por qué sí o por qué no?

Fuentes: Con base en información de Kurt Soller, "Upscale Shaving: Unilever Bets More Men Will Spend Big", *Businessweek*, 23 de enero de 2014, www.businessweek.com/articles/2014-01-23/upscale-shaving-unilever-bets-more-men-will-spend-big; Gigi Engle, "Dove Men+Care Launches 'Expert Shave' Line", *Men's Health*, 16 de enero de 2014, www.menshealth.com/print/50481; John Miziolek, "How Dove Reinvented Its Brand for Men", *Fast Company*, 14 de marzo de 2012, www.fastcompany.com/1824772/how-dove-reinvented-its-brand-men; Jack Neff, "Dove Gives Guys a Break in Men+Care Push", *Advertising Age*, 12 de marzo de 2013, http://adage.com/print/240257/; Ellen Byron, "Marketing Decoder–Dove Men+Care", *Wall Street Journal*, 13 de febrero de 2013, p. D2; e información de www.dovemencare.com/Products/, consultado en marzo de 2014.

7 Productos, servicios y marcas:
Creación de valor para el cliente

Panorama del capítulo Después de examinar las estrategias de marketing orientado al cliente, ahora estudiaremos con mayor detalle la mezcla de marketing: las herramientas tácticas que usan los especialistas en marketing para aplicar sus estrategias, atraer a los consumidores y clientes y entregar a éstos un valor superior. En el presente capítulo y en el siguiente aprenderemos la forma en que las empresas desarrollan y administran los productos y las marcas. Después, en los capítulos posteriores, analizaremos la fijación de precios, la distribución y las herramientas de comunicación de marketing. El producto y la marca suelen constituir los aspectos fundamentales del marketing y son lo primero en considerarse. Iniciaremos con una pregunta aparentemente sencilla: ¿Qué *es* un producto? Como veremos, la respuesta no es muy fácil.

Antes de adentrarnos en el capítulo veamos la interesante historia de una marca. El marketing se refiere a todo lo que tiene que ver con la construcción de marcas que se conectan de manera profunda con los clientes. Así, cuando usted piensa en las principales marcas, ¿cuáles recuerda primero? Es probable que le vengan a la mente megamarcas como Coca-Cola, Nike o McDonald's, o tal vez marcas vanguardistas de tecnología como Google, Facebook o Amazon. No obstante, si le pidieran que se enfocara en el entretenimiento deportivo, tal vez nombraría a ESPN. Si algo tiene que ver con su vida y con los deportes, es probable que ESPN realice la cobertura.

LA MARCA ESPN: Todo deporte posible, ahora

Es probable que si usted piensa en ESPN no la considere una "marca", sino una red de televisión por cable, un sitio web o una aplicación móvil, o quizás una revista. ESPN es todo eso, pero también mucho más. Es una experiencia de marca —una parte significativa de la vida de los clientes que va mucho más allá de las redes de cable, las publicaciones y otras entidades de medios de comunicación que abarca—. Para los consumidores, ESPN es sinónimo de entretenimiento deportivo y está totalmente vinculada a sus recuerdos, realidades y expectativas de deportes.

En 1979, el empresario Bill Rasmussen dio un salto audaz y fundó la cadena deportiva ESPN (Entertainment and Sports Programming Network) con una transmisión de las 24 horas del día. A pesar de las dudas de muchos escépticos —¿una cadena dedicada a los deportes que transmite 24 horas al día?—, ESPN es ahora un imperio deportivo de miles de millones de dólares y se ha convertido en parte indispensable de la rutina diaria de cientos de millones de personas en el mundo. En la actualidad, ESPN es una megamarca tan reconocida y respetada como Coca-Cola, Nike, Apple o Google. Sin importar quién sea usted, muy probablemente ESPN lo ha tocado en alguna forma significativa. Tampoco importa de qué deporte se trate o dónde se esté, parece que ESPN se encuentra en todas partes al mismo tiempo.

He aquí un breve resumen de la increíble variedad de entidades que se conjuntan bajo la marca ESPN:

Televisión: A partir de su revolucionaria y original cadena de cable, la marca ESPN creó siete cadenas adicionales —ESPN3D, ESPN2, ESPN Classic, ESPNEWS, ESPNU, ESPN Deportes (en español) y Longhorn Network. Considerando que ahora su señal llega a casi 100 millones de hogares estadounidenses y que el costo líder en la industria es de $5 mensuales por hogar, ESPN es, por mucho, la cadena de televisión más buscada —TNT se ubica en un distante segundo lugar con un costo de $1.16.— Además, ESPN International da servicio a los aficionados a través de 24 cadenas internacionales en 58 países y territorios de todos los continentes. ESPN es la sede de las finales de la NBA, WNBA, *Monday Night Football*, NASCAR, IndyCar, NHRA, el fútbol americano colegial, el básquetbol colegial, los eventos del Grand Slam de tenis, el torneo Masters de golf, los torneos de tenis Abierto de Estados Unidos y Abierto de Gran Bretaña, la Copa Mundial de Fútbol Soccer, la Little League World Series y más. La lista crece cada año y ESPN continúa presentando mejores ofertas que las grandes cadenas de televisión para obtener los derechos de transmisión de muchos eventos deportivos importantes. ESPN, sin duda, ha respondido la pregunta de si la televisión por cable es capaz de atraer a las masas en suficiente cantidad como para dar cabida a eventos deportivos importantes. Durante 14 años consecutivos, los varones estadounidenses han designado a ESPN como su canal favorito.

La siempre en expansión marca ESPN es tan reconocida y respetada como las representativas megamarcas Coca-Cola, Nike o Google. Si algo tiene que ver con la vida de usted y con los deportes, es probable que ESPN juegue ahí un papel importante.

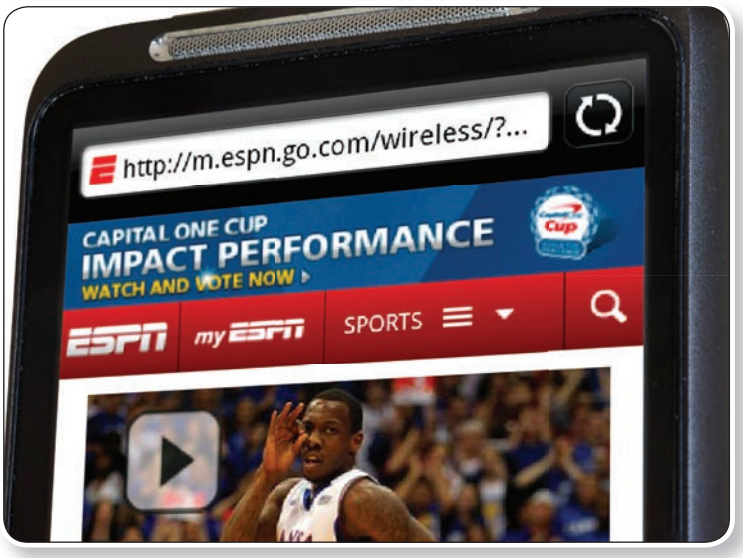
Radio: La radio deportiva está prosperando y ESPN opera la cadena de radio deportiva más grande, transmite más de nueve mil horas de contenido anualmente a 24 millones de escuchas a través de 450 emisoras afiliadas en Estados Unidos y más de 45 estaciones ESPN Deportes en español en mercados importantes. En el extranjero, la compañía tiene programas de radio sindicados en 11 países.

Medios en línea: ESPN.com es uno de los sitios web de deportes más importantes del mundo con una audiencia promedio de 77 mil oyentes por minuto, 52 por ciento más que su rival más cercano. ESPNRadio.com es la estación de radio deportiva en línea más escuchada con un millón de personas que visitan el sitio al menos una vez al mes. Los podcasts de ESPN se descargan más de 358 millones de veces al año. Con literalmente docenas de sitios globales y para mercados específicos, sin duda que ESPN domina.

Con acceso a contenido de televisión, radio y medios impresos, ESPN posee un vasto suministro de material útil para alimentar sus medios digitales. Sin embargo, también es líder en el terreno de los medios móviles en expansión. Emplea una estrategia de "móvil primero", la cual consiste en orientar todos sus sitios web hacia los medios móviles, optimizando así su desempeño. Actualmente, ESPN entrega contenido deportivo en forma móvil por medio de los proveedores inalámbricos más importantes de Estados Unidos —incluyendo marcadores en tiempo real, estadísticas, noticias de última hora y videos por solicitud—. Sus sitios y aplicaciones móviles son líderes en la categoría de deportes en cuanto a número de visitantes y audiencia promedio por minuto. La estrategia digital condujo a la creación de ESPN3, una televisora de deportes visible en múltiples pantallas que transmite en vivo las 24 horas del día, los siete días de la semana, y está disponible sin costo en 85 millones de hogares que reciben su conexión a internet de alta velocidad de su proveedor afiliado de este servicio. Los telespectadores de ESPN3 pueden recibir la señal de ESPN en sus computadoras, tabletas o teléfonos inteligentes.

Publicaciones: Cuando ESPN publicó por primera vez *ESPN The Magazine* en 1998, los críticos consideraron que tenía pocas posibilidades de prosperar ante la poderosa revista *Sports Illustrated*. No obstante, con su imagen audaz, sus colores brillantes y su formato poco convencional, la publicación de ESPN ahora atiende a más de 14 millones de lectores cada mes y continúa creciendo. En 2014, el consumo de la versión digital de la revista aumentó en 50 por ciento para alcanzar casi un millón de lectores por número. En comparación, la relativamente estancada *Sports Illustrated* está luchando para hacer el cambio al mundo digital.

Por si todo eso no fuera suficiente, ESPN también maneja eventos, incluyendo los X Games, los X Games de invierno, ESPN Outdoors (que presenta al Bassmaster Classic), los Skin Games, el Jimmy V Classic y varios juegos de tazones de fútbol. Además, desarrolla productos y servicios de consumo con su marca, incluyendo CD, DVD, videojuegos, ropa e incluso escuelas de golf. Si todo esto le despierta el apetito, tal vez esté cerca de una Zona ESPN que incluye un restaurante con temas deportivos, juegos interactivos y venta de mercancía deportiva. En la actualidad usted puede encontrar contenido de ESPN en aeropuertos y aviones, gimnasios y hasta en los paneles de video de las gasolineras. Todo ello se traduce en ingresos anuales por $8500 millones, lo cual hace que ESPN sea más importante para su compañía matriz, Walt Disney Company, que los parques temáticos Disneyland y Disney World combinados.



ESPN es más que una colección de cadenas de televisión por cable, sitios en línea y móviles y publicaciones. La marca ESPN es sinónimo de entretenimiento deportivo y está totalmente vinculada con los recuerdos, las realidades y las expectativas de los consumidores en cuanto a los deportes se refiere.

© M40S Photos/Alamy

¿Cuál es el hilo que une todo esto? La misión de la marca ESPN enfocada en el cliente: la compañía desea servir a los entusiastas del deporte "en cualquier lugar donde los deportes se vean, se escuchen, se analicen, se discutan, se lean o se practiquen". ESPN tiene una filosofía conocida como "la mejor pantalla disponible". Sabe que cuando los aficionados están en casa, ven la pantalla plana de 50 pulgadas. Pero durante la mañana, los teléfonos inteligentes se utilizan más. Durante el día, dominan las computadoras de escritorio, y por las noches, la actividad de las tabletas aumenta. ESPN está en una cruzada para saber cuándo, dónde y en qué condiciones los aficionados utilizarán cada dispositivo y poder ofrecerles la experiencia de más alta calidad de manera continua.

Así, no sorprende que en todo el mundo los aficionados a los deportes adoren a ESPN. Para los consumidores de todas partes, ESPN significa deportes. La marca —experta en tecnología, creativa y a menudo irreverente, bien administrada y siempre en expansión— continúa entregando experiencias significativas a los clientes y forjando relaciones con ellos. Si algo tiene que ver con su vida y con los deportes —ya sea a gran escala o en ámbitos reducidos—, ESPN realiza la cobertura, donde quiera que usted esté, las 24 horas al día y los siete días de la semana. Tal vez la compañía debería asignar un nuevo significado a su acrónimo ESPN: Every Sport Possible, Now, es decir: Todo deporte posible, ahora.

Descripción de objetivos

OBJETIVO 1

Definir qué es un *producto* y describir las principales clasificaciones de productos y servicios.

¿Qué es un producto? (pp. 202-207)

OBJETIVO 2

Describir las decisiones que toman las compañías en relación con sus productos y servicios individuales, líneas de productos y mezclas de productos.

Decisiones sobre productos y servicios (pp. 207-214)

OBJETIVO 3

Identificar las cuatro características que afectan al marketing de servicios y los aspectos adicionales de marketing que requieren los servicios.

Marketing de servicios (pp. 214-220)

OBJETIVO 4

Analizar las estrategias de asignación de marca, es decir, las decisiones que toman las compañías para crear y administrar sus marcas.

Estrategia de branding: creación de marcas fuertes (pp. 220-230)

Tal como nos muestra el ejemplo de ESPN, en su búsqueda por establecer relaciones con los clientes, los especialistas en marketing deben crear y administrar productos y marcas que se conecten con los consumidores. Este capítulo inicia con una pregunta sumamente sencilla: *¿Qué es un producto?* Después de responderla, estudiaremos formas de clasificar los productos en los mercados de consumo y de negocios. Luego, analizaremos las decisiones importantes que toman los especialistas en marketing respecto a los productos individuales, las líneas de productos y las mezclas de productos. Después, examinaremos las características y los requerimientos de marketing de un tipo especial de producto: los servicios. Por último, estudiaremos el tema crucial referente a cómo crean y administran los especialistas en marketing las marcas de productos y servicios.

Comentario del autor | Como verá, se trata de una pregunta sumamente sencilla con una respuesta muy compleja. Por ejemplo, piense en la historia de ESPN que abre el capítulo. ¿Cuál es el "producto" de ESPN?

¿Qué es un producto?

Definimos un **producto** como cualquier bien que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos no sólo son bienes tangibles, como automóviles, computadoras o teléfonos celulares. En una definición amplia, los *productos* también incluyen servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones e ideas o una mezcla de estos elementos. A lo largo de este libro usamos el término *producto* en un sentido extenso para incluir cualquiera de dichos elementos o todos. Así, un iPhone de Apple, un Camry de Toyota y un Caffé Mocha de Starbucks son productos; pero también lo son un viaje a Las Vegas, los servicios de inversión en línea Schwab y el consejo de su médico familiar.

Producto
Cualquier bien que se ofrezca a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad.

Debido a su creciente importancia para la economía mundial, ponemos atención especial a los servicios. Un **servicio** es una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta y, siendo esencialmente intangibles, no tienen como resultado la propiedad de algo. Algunos ejemplos son los servicios bancarios, el hospedaje en hoteles, los vuelos en aerolíneas, el comercio minorista, la comunicación inalámbrica y los servicios de reparación para el hogar. Más adelante en el capítulo analizaremos los servicios con mayor profundidad.

Servicio
Una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta y, siendo esencialmente intangibles, no tienen como resultado la propiedad de algo.

Productos, servicios y experiencias

Los productos son un elemento fundamental de la *oferta de mercado* general. La planeación de la mezcla de marketing inicia con la formulación de una oferta que entregue valor a los clientes meta. Esta oferta se convierte en la base sobre la cual la empresa construye relaciones redituables con los clientes y consumidores.

La oferta de mercado de una empresa suele incluir tanto bienes tangibles como servicios. En un extremo, la oferta consistiría en un *bien tangible puro*, como jabón, dentífrico o sal; ningún servicio acompaña al producto. En el otro extremo están los *servicios puros*, donde la oferta consiste principalmente en un servicio. Algunos ejemplos son los exámenes médicos o los servicios financieros. Sin embargo, entre ambos extremos hay muchas combinaciones posibles de bienes y servicios.

En la actualidad, a medida que los productos y los servicios se comercializan más, muchas empresas están pasando a un nuevo nivel de creación de valor para sus clientes. Para diferenciar sus ofertas, más allá del simple hecho de fabricar productos y prestar servicios, las empresas están creando y entregando *experiencias* para los clientes con sus marcas o su compañía.

Las experiencias siempre han formado parte importante del marketing de algunas compañías. Desde hace mucho tiempo Disney crea sueños y recuerdos a través de sus películas y parques temáticos —desea que el personal que trabaja en los parques cautive a los clientes—. Por su parte, Nike siempre ha declarado: "No se trata tanto de los zapatos, sino de a dónde te lleven". Sin embargo, actualmente todo tipo de empresas están reformulando sus bienes y servicios tradicionales para crear experiencias. Por ejemplo, las tiendas lúdicas y sensoriales Renault Store, recientemente rediseñadas, no sólo venden automóviles, también crean experiencias para que el cliente pueda configurar su vehículo y no sólo imaginarlo:

> La empresa francesa Renault introdujo en México el nuevo concepto de tiendas lúdicas y sensoriales que piensa replicar en una decena de unidades para el próximo año, con una inversión de alrededor de 40 millones de pesos mexicanos. Renault Store es un concepto de ventas cuya investigación se desarrolló por alrededor de tres años con la finalidad de introducir al cliente en el desarrollo tecnológico de la industria automotriz desde que ingresa a la agencia con pantallas táctiles y dispositivos cautivadores de los sentidos. Durante la inauguración de la tienda número 69 en este país, a 15 años de que la marca volvió a México, la compañía anunció una inversión de unos tres millones de pesos en cada una de, por lo menos, las 13 franquicias que pretende abrir en 2016 con el objetivo de transitar hacia las tiendas tecnológicamente lúdicas y sensoriales. El director de ventas de Renault México, Ismael Vargas, explicó que el objetivo de Renault Store es orientar al comprador para entrar en un ambiente confortable, acorde con la nueva época. "Es un concepto de la nueva era. No sólo somos modernos con nuestros autos, sino que ahora desde que el cliente pisa la tienda entra a un mundo vanguardista", dice un funcionario de la marca. Renault Store se caracteriza por su interactividad, que permite al consumidor acercarse más a los vehículos; es considerado un concepto de la nueva era, donde el cliente puede prácticamente dibujar su vehículo: "En pantallas interactivas el cliente puede configurar su vehículo, verlo en diferentes colores, puede cambiarle los rines, las telas. La idea es que el cliente no se lo imagine, sino que lo ponga del color que más le gusta y con los accesorios que le agraden", concluyó.

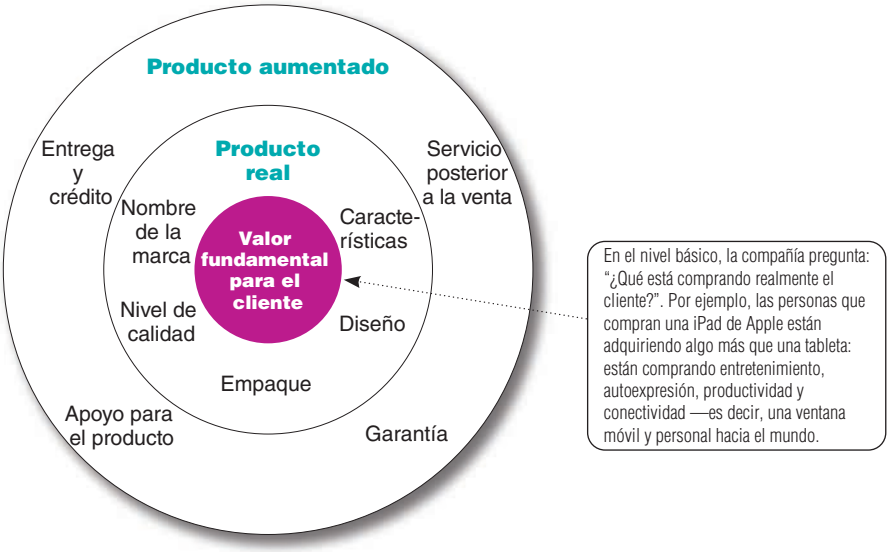
Niveles de productos y servicios

Los encargados de la planeación de los productos deben considerar los productos y los servicios en tres niveles (vea la **figura 7.1**). Cada nivel agrega más valor para el cliente. El nivel básico es el *valor fundamental para el cliente* y responde a la pregunta: *¿qué está adquiriendo realmente el comprador?* Al diseñar productos, los especialistas en marketing primero deben definir lo esencial, los beneficios o servicios que buscan los consumidores para resolver problemas. La mujer que compra un lápiz labial adquiere más que color para sus labios. Charles Revson de Revlon se dio cuenta de ello con rapidez: "En la fábrica elaboramos cosméticos; en la tienda vendemos esperanza". Y la gente que compra una iPad de Apple está adquiriendo algo más que una tableta: está comprando entretenimiento, autoexpresión, productividad y conectividad con sus amigos y familiares —es decir, una ventana móvil y personal hacia el mundo.

En el segundo nivel, los encargados de la planeación de los productos deben convertir el beneficio principal en un *producto real*. Para ello, tendrán que desarrollar las características, el diseño, un nivel de calidad, un nombre de marca y un empaque de los productos y servicios. Por ejemplo, la iPad es un producto real. Su nombre, sus partes, su estilo, su sistema operativo, sus características, su empaque y otros atributos se combinaron cuidadosamente para brindar el valor principal para el cliente de mantenerse conectado.

Por último, los encargados de la planeación de los productos deben crear un *producto aumentado* en torno al beneficio principal y al producto real para ofrecer servicios y beneficios adicionales al cliente. La iPad es más que un dispositivo digital; brinda a los consumidores una solución completa de conectividad. Por lo tanto, cuando los consumidores compran una iPad, Apple y sus distribuidores también podrían ofrecer a los compradores una garantía de algunas de sus partes y mano de obra, servicios rápidos de reparación cuando se necesiten y un sitio web para ingresar en caso de problemas o de dudas. Apple también brinda acceso a un enorme surtido de aplicaciones y accesorios junto con un servicio de iCloud que permite integrar fotografías, música, documentos, aplicaciones, calendarios, contactos y otros contenidos de los usuarios a través de todos sus dispositivos desde cualquier ubicación.

FIGURA | 7.1
Tres niveles de producto.



Producto fundamental, real y aumentado: La gente que compra una iPad está adquiriendo mucho más que una tableta: compra entretenimiento, autoexpresión, productividad y conectividad —es decir, una ventana móvil y personal hacia el mundo.

Betsie Van der Meer/Getty Images

Los clientes y consumidores perciben los productos como conjuntos complejos de beneficios que satisfacen sus necesidades. Al desarrollar productos, los especialistas en marketing primero deben identificar el *valor fundamental* que los consumidores buscan en el producto. Luego tendrán que diseñar el producto *real* y encontrar formas para *aumentarlo* y crear valor para el cliente y una total y satisfactoria experiencia de marca.

Clasificaciones de productos y servicios

Los productos y servicios se dividen en dos clases generales de acuerdo con el tipo de consumidor que los utilizan: *productos de consumo* y *productos industriales*. De manera general, los productos también incluyen otros elementos que se pueden comercializar, como experiencias, organizaciones, personas, lugares e ideas.

Productos de consumo

Producto de consumo
Artículo que un consumidor final adquiere para su uso personal.

Los **productos de consumo** son aquellos bienes y servicios que un consumidor final adquiere para su uso personal. Los especialistas en marketing suelen clasificar estos productos y servicios con base en lo que los consumidores hacen para adquirirlos. Los productos de consumo incluyen *productos de conveniencia*, *productos de compra*, *productos de especialidad* y *productos no buscados*. Tales productos difieren en las formas en que los consumidores los compran y, por lo tanto, en la manera en que se venden (vea la **tabla 7.1**).

Producto de conveniencia
Bien de consumo que suele adquirirse con frecuencia, de inmediato y con un mínimo esfuerzo de comparación y compra.

Los **productos de conveniencia** son los bienes y servicios de consumo que el cliente suele adquirir con frecuencia, de inmediato y con un mínimo esfuerzo de comparación y compra. Algunos ejemplos son el detergente para ropa, los dulces, las revistas y la comida rápida. Los productos de conveniencia, en general, tienen un precio bajo y los especialistas en marketing los colocan en muchos lugares para que los clientes los adquieran fácilmente cuando los necesiten.

Producto de compra
Bien de consumo que el cliente, en el proceso de selección y compra, por lo regular compara en términos de idoneidad, calidad, precio y estilo.

Producto de especialidad
Bien de consumo con características o identificación de marca únicas, por lo cual un grupo significativo de compradores está dispuesto a realizar un esfuerzo de compra especial.

Producto no buscado
Bien de consumo que el consumidor no conoce o que conoce pero normalmente no piensa comprar.

Los **productos de compra** son bienes y servicios de consumo adquiridos con poca frecuencia y que los clientes comparan cuidadosamente en términos de idoneidad, calidad, precio y estilo. Al adquirir productos y servicios de compra, los consumidores dedican mucho tiempo y esfuerzo a obtener información y efectuar comparaciones. Algunos ejemplos son los muebles, los automóviles, la ropa, electrodomésticos grandes y servicios de hotelería. Los especialistas en marketing de productos de compra suelen distribuirlos a través de menos puntos de venta, aunque brindan un mayor apoyo de ventas para ayudar a los clientes a realizar comparaciones.

Los **productos de especialidad** son productos y servicios de consumo con características o identificación de marca únicas y por las cuales un grupo significativo de compradores está dispuesto a realizar un esfuerzo de compra especial. Algunos ejemplos incluyen marcas específicas de automóviles, equipo fotográfico costoso, ropa de diseñador, alimentos *gourmet* y servicios de especialistas médicos o legales. Por ejemplo, un automóvil Lamborghini es un producto de especialidad porque los compradores, por lo regular, están dispuestos a viajar grandes distancias para adquirir uno. Los compradores no suelen comparar productos de especialidad; invierten sólo el tiempo necesario para ponerse en contacto con los distribuidores que venden los productos deseados.

Los **productos no buscados** son productos de consumo que el consumidor no conoce o que conoce pero normalmente no piensa comprar. El consumidor no busca las innovaciones más importantes sino hasta que las conoce gracias a la publicidad. Ejemplos clásicos de productos y servicios conocidos pero no buscados son los seguros de vida, los servicios funerarios pagados con anticipación y las donaciones de sangre a la Cruz Roja. Por su naturaleza, los productos no buscados requieren mucha publicidad, una gran labor de ventas personales y otros esfuerzos de marketing.

Tabla 7.1 | Consideraciones de marketing para productos de consumo.

	Tipo de producto de consumo			
Consideraciones de marketing	**De conveniencia**	**De compra**	**De especialidad**	**No buscado**
Comportamiento de compra del cliente	Compra frecuente; planeación, comparación o esfuerzo de compra escasos; baja participación del cliente.	Compra poco frecuente; planeación y esfuerzos de compra intensos; comparación de marcas por precio, calidad y estilo.	Fuerte preferencia y lealtad hacia las marcas; esfuerzo de compra especial; escasa comparación de marcas; baja sensibilidad al precio.	Poca conciencia o conocimiento acerca del producto (o, si se conoce, causa poco interés o incluso aversión).
Precio	Precio bajo.	Precio más alto.	Precio alto.	Varía.
Distribución	Distribución amplia, lugares convenientes.	Distribución selectiva en menos puntos de venta.	Distribución exclusiva en uno o unos cuantos puntos de venta por área del mercado.	Varía.
Promoción	Promoción masiva por parte del productor.	Publicidad y ventas personales tanto por parte del productor como de los distribuidores.	Promoción dirigida con más cuidado, tanto por el productor como por los distribuidores.	Publicidad agresiva y ventas personales por parte del productor y de los distribuidores.
Ejemplos	Dentífrico, revistas y detergente para ropa.	Aparatos domésticos grandes, televisores, muebles y ropa.	Artículos de lujo, como relojes Rolex o cristalería fina.	Seguros de vida, donaciones de sangre a la Cruz Roja.

Productos industriales

Producto industrial
Producto comprado por personas y organizaciones para darle un procesamiento posterior o para utilizarlo en las actividades de un negocio.

Los **productos industriales** son aquellos que se adquieren para darles un procesamiento posterior o para utilizarlos en las actividades de un negocio. Así, la diferencia entre un producto de consumo y un producto industrial se basa en el *propósito* para el que se adquieren uno y otro. Si un consumidor adquiere una podadora de césped para arreglar su casa, compra un producto de consumo. Si el mismo consumidor adquiere la misma podadora para utilizarla en un negocio de jardinería, la podadora será entonces un producto industrial.

Los tres grupos de productos y servicios industriales son: materiales y refacciones, bienes de capital y suministros y servicios. *Materiales y refacciones* abarcan materias primas y materiales y componentes manufacturados. Las materias primas son productos agrícolas (trigo, algodón, ganado, frutas, verduras) y productos naturales (pescado, madera, petróleo crudo, mineral de hierro). Los materiales y componentes manufacturados consisten en materiales componentes (hierro, hilo, cemento, alambre) y piezas componentes (motores pequeños, neumáticos, piezas de fundición). La mayoría de los materiales y componentes manufacturados se venden directamente a los usuarios industriales. El precio y el servicio son los principales factores de marketing; la asignación de marca y la publicidad suelen ser menos importantes.

Los *bienes de capital* son productos industriales que ayudan en la producción o en las operaciones del comprador, incluyendo las instalaciones y el equipo accesorio. Las instalaciones incluyen edificios (fábricas, oficinas) y equipo fijo (generadores, prensas perforadoras, sistemas de cómputo grandes, ascensores). El equipo accesorio abarca el equipo portátil de fabricación y herramientas (herramientas de mano, montacargas) y equipo de oficina (computadoras, máquinas de fax, escritorios). Estos bienes tienen una vida más corta que las instalaciones y solamente apoyan el proceso de producción.

El grupo final de productos industriales es el de *suministros y servicios.* Los suministros abarcan los insumos indispensables para la operación (lubricantes, carbón, papel, lápices) y artículos para reparación y mantenimiento (pintura, clavos, escobas). Los suministros son los productos de conveniencia del campo industrial ya que suelen adquirirse con un esfuerzo y un trabajo de comparación mínimos. Los servicios industriales comprenden los servicios de mantenimiento y reparación (limpieza de ventanas, reparación de computadoras) y de asesoría a negocios (legal, consultoría gerencial, publicidad). Por lo general, esta clase de servicios se prestan mediante un contrato.

Marketing de organizaciones: La campaña "Thrive" de Kaiser Permanente promueve a la organización como un defensor de la salud plena que ayuda a sus miembros a obtener la salud, a permanecer sanos y a prosperar.

©2007 Kaiser Permanente

Organizaciones, personas, lugares e ideas

Además de los productos y servicios tangibles, los especialistas en marketing han ampliado el concepto de producto para incluir otras ofertas de mercado: organizaciones, personas, lugares e ideas.

Las organizaciones con frecuencia realizan actividades para "vender" la propia organización. El *marketing de organizaciones* consiste en actividades que se llevan a cabo para crear, mantener o modificar las actitudes y el comportamiento de consumidores meta hacia una organización. Tanto las organizaciones con fines de lucro como las no lucrativas practican el marketing de organizaciones. Las firmas de negocios patrocinan campañas de relaciones públicas o campañas *publicitarias de imagen corporativa* para promoverse y mejorar su imagen.

Por ejemplo, la prolongada campaña "Thrive", de Kaiser Permanente, promueve a esta organización creada para el mantenimiento de la salud no sólo como una compañía dedicada al cuidado de la salud, sino también como un defensor de la salud plena. Mientras que los "competidores [representan] el cuidado de la salud", dice la compañía, "Kaiser Permanente [representa] la salud". La premiada campaña "Thrive" promueve la prevención y el bienestar a través de estilos de vida saludables que ayudarán a sus miembros y a sus familias a obtener la salud, a permanecer sanos y a prosperar. Algunos anuncios muestran a personas ejercitándose, o bien se enfocan en elecciones de alimentos sanos ("Yo pido a gritos, tú pides a gritos, todos pedimos a gritos habichuelas ([ejotes])". ● Otro anuncio presenta a una niña delgada que declara: "No seré parte de la generación XXL". Otros anuncios muestran cómo Kaiser Permanente realiza avances importantes, en materia del cuidado de la salud, "detrás del escenario" para que sus miembros puedan prosperar y disfrutar todos los momentos de su vida al máximo.

A las personas también se les puede considerar como productos. El *marketing de personas* consiste en actividades cuya finalidad es crear, mantener o modificar actitudes o conductas hacia individuos específicos. Diversas personas, desde presidentes, deportistas y actores hasta

profesionistas como médicos, abogados y arquitectos utilizan el marketing de personas para forjarse una reputación. Las empresas, las organizaciones altruistas y algunas otras recurren a personalidades reconocidas para vender sus productos o sus causas. Por ejemplo, la marca Cover Girl de P&G está representada por celebridades como Ellen DeGeneres, P!nk y Sofía Vergara. El hábil empleo del marketing puede hacer que el nombre de una persona se convierta en una poderosa marca. Por ejemplo, la famosa chef de Food Network, Rachael Ray, es un fenómeno de marketing ya que tiene su propio *talk show* en horario diurno, marcas de utensilios de cocina y cuchillería, una marca de alimento para perros (Nutrish) e incluso su propia marca de aceite de olivo extravirgen.

El *marketing de lugares* incluye actividades que se llevan a cabo para crear, mantener o modificar actitudes o conductas hacia sitios específicos. Las ciudades, los estados, las regiones e incluso los países compiten por atraer turistas, nuevos residentes, convenciones, oficinas de empresas y fábricas. El sitio web de la ciudad de Nueva Orleans aconseja "Go NOLA" ("Vaya a Nueva Orleans"), al tiempo que promueve eventos anuales como las festividades del Mardi Gras (el carnaval) y el New Orleans Jazz and Heritage Festival. Michigan invita a los visitantes a experimentarlo; con la campaña Pure Michigan promueve naturaleza pura, lagos que parecen océanos, millas de huertos de cerezas, atardeceres gloriosos y cielo nocturno poblado de estrellas. Brand USA, una asociación pública y privada de marketing creada por un decreto reciente del Congreso estadounidense, promueve a Estados Unidos como un destino turístico para los viajeros internacionales. Su misión es "representar la verdadera grandeza de Estados Unidos —de costa a costa—" por medio de anuncios publicados en distintos países, promociones y el sitio web DiscoverAmerica.com, el cual describe distintos destinos del país, brinda información y consejos para viajar en Estados Unidos y contiene herramientas para planear los viajes.

Las *ideas* también pueden venderse. En cierto sentido, todo el marketing es el marketing de una idea, ya sea la idea general de cepillarse los dientes o la idea específica de que los dentífricos Crest crean "sonrisas sanas y hermosas para toda la vida". Sin embargo, aquí limitamos nuestro enfoque en el marketing de *ideas sociales*. A esta área se le conoce como **marketing social** y consiste en el uso de conceptos y herramientas de marketing comercial para motivar comportamientos que generen bienestar individual y social.

Marketing social
Uso de conceptos y herramientas de marketing comercial en programas diseñados para influir en el comportamiento de las personas con la finalidad de incrementar su bienestar y el de la sociedad.

Los programas de marketing social abarcan un amplio rango de asuntos. Por ejemplo, el Ad Council of America (www.adcouncil.org) ha desarrollado docenas de campañas de propaganda social que hablan de asuntos como salud preventiva, educación, sustentabilidad ambiental, derechos humanos y seguridad personal. Sin embargo, el marketing social implica mucho más que difundir campañas de información; involucra una amplia variedad de estrategias y herramientas de mezcla de marketing diseñadas para motivar cambios sociales benéficos.

Comentario del autor | Ahora que ya respondimos a la pregunta "¿qué es un producto?", profundizaremos en las decisiones específicas que deben tomar las compañías al diseñar y ofrecer productos y servicios.

Decisiones sobre productos y servicios

Los especialistas en marketing toman decisiones sobre productos y servicios en tres niveles: decisiones de productos individuales, decisiones de líneas de productos y decisiones de mezcla de productos. A continuación analizaremos cada una de ellas.

Decisiones de productos y servicios individuales

La **figura 7.2** muestra las decisiones importantes involucradas en el desarrollo y el marketing de productos y servicios individuales. Nos enfocaremos en las decisiones sobre *atributos del producto*, *branding*, *empacado*, *etiquetado* y *servicios de apoyo al producto*.

Atributos del producto o servicio

El desarrollo de un producto o servicio implica definir los beneficios que ofrecerá. Estos beneficios se comunican y entregan a través de atributos del producto como *calidad*, *características* y *estilo y diseño*.

Calidad del producto. La **calidad del producto** es una de las principales herramientas de posicionamiento del especialista en marketing. La calidad tiene un impacto directo en el desempeño del producto o servicio; de esta forma, está muy vinculada con el valor para el cliente y su

Calidad del producto
Características de un producto o servicio que determinan su capacidad para satisfacer las necesidades manifiestas o implícitas del cliente.

FIGURA | 7.2
Decisiones de productos individuales.

¡No se olvide de la figura 7.1! El objetivo de todas estas decisiones es crear valor fundamental para el cliente.

satisfacción. En sentido estricto, la calidad se define como "estar libre de defectos". Sin embargo, los especialistas en marketing van más allá de esta definición estrecha, ya que definen la calidad en términos de la creación de satisfacción y valor para el cliente. La American Society for Quality define la calidad como las características de un producto o servicio que sustentan su capacidad para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas del cliente. Asimismo, Siemens define la calidad en la siguiente forma: "La calidad se da cuando regresan nuestros clientes, no nuestros productos".

La *administración de la calidad total* (*TQM*, por sus siglas en inglés) es un método en el que participa todo el personal de la empresa para mejorar constantemente la calidad de los productos, servicios y procesos de negocios. Para la mayoría de las empresas grandes, la calidad orientada al cliente se ha convertido en una forma de hacer negocios. En la actualidad, las compañías están adoptando un enfoque de "rendimiento de la calidad", en el cual consideran a la calidad como una inversión y que los esfuerzos por mantenerla en cierto nivel son responsables de los resultados finales.

La calidad del producto tiene dos dimensiones: nivel y consistencia. Para desarrollar un producto, el especialista en marketing primero debe elegir un *nivel de calidad* que sustente el posicionamiento del producto. Aquí, calidad del producto significa *calidad de desempeño*, es decir, la capacidad que tiene un producto para cumplir con sus funciones. Por ejemplo, un Rolls Royce ofrece mayor calidad de desempeño que un Chevrolet: se conduce con mayor suavidad, dura más y está fabricado con mayor destreza, lujo y comodidades. Las empresas rara vez buscan ofrecer la calidad de desempeño más alta posible, ya que pocos clientes desean o podrían hacer frente a los costos de los altos niveles de calidad que ofrecen productos como un automóvil Rolls Royce, una estufa Viking o un reloj Rolex. Más bien, las empresas eligen un nivel de calidad que se ajuste a las necesidades del mercado meta y a los niveles de calidad de los productos competidores.

La alta calidad no sólo implica cierto nivel de calidad, sino también consistencia en dicho nivel. Aquí, la calidad del producto se refiere a la *calidad de conformidad*, lo cual implica que el producto esté libre de defectos y brinde un nivel específico de desempeño de manera consistente. Todas las compañías deben buscar altos niveles de calidad de conformidad. En este sentido, un automóvil Chevrolet podría tener la misma calidad que un Rolls Royce. Aun cuando el desempeño de un Chevy no sea tan bueno como el de un Rolls Royce, es capaz de entregar de manera consistente la calidad que los clientes esperan y pagan.

Por medio de un premiado diseño orientado al consumidor, la compañía Nest Labs creó el termostato Nest Learning, un dispositivo elegante que se ve bien y, al mismo tiempo, es fácil de usar, divertido y efectivo. "Adiéstrelo bien", dice la compañía, "y bajarán sus cuentas de calefacción y aire acondicionado hasta en 20 por ciento".

Nest Labs

Características del producto. Un producto puede ofrecerse con características variables. El punto de partida sería un modelo austero, sin atributos adicionales. La empresa creará modelos de nivel más alto si agrega más características. Las características son una herramienta competitiva para diferenciar los productos de la empresa de los de sus competidores. Una de las formas más eficaces de competir consiste en ser el primer productor en introducir una nueva característica necesaria y valorada.

¿Cómo puede una compañía identificar características nuevas y decidir cuáles agregará a su producto? La compañía debe realizar encuestas periódicas a los consumidores que han utilizado el producto y plantearles las siguientes preguntas: ¿Qué le parece el producto? ¿Qué características específicas del producto le gustan más? ¿Qué características podríamos agregar para mejorarlo? Las respuestas dan a la empresa una lista rica en ideas para incorporar nuevas características. Después, la compañía compara el *valor* que tiene cada característica para los clientes contra el *costo* que significa para la empresa agregarla. Las características que tienen un alto valor para los clientes en relación con los costos deben agregarse.

Estilo y diseño del producto. Otra forma de añadir valor para el cliente es mediante un *estilo y un diseño* distintivos del producto. El diseño es un concepto más general que el estilo. El *estilo* sólo describe la apariencia de un producto. Los estilos pueden ser atractivos o aburridos. Un estilo sensacional puede captar la atención y generar una estética agradable, pero esto no necesariamente se traduce en un mejor *desempeño* del producto. A diferencia del estilo, el *diseño* es más profundo, llega hasta el propio corazón del producto. Un buen diseño contribuye a la utilidad del producto tanto como a su apariencia.

Un buen diseño no comienza con opciones de nuevas ideas y la realización de prototipos. Inicia con la observación del cliente, con una comprensión profunda de sus necesidades y dando forma a su experiencia de uso del producto. Los diseñadores deberían enfocarse menos en las especificaciones técnicas de los productos y más en la forma en que los clientes los utilizarán y se beneficiarán de ellos. Por ejemplo,

mediante un diseño inteligente basado en el conocimiento profundo de las necesidades de los clientes, la compañía Nest Labs creó un termostato de calefacción y enfriamiento que no sólo se ve bien, sino que ofrece beneficios de fácil acceso para el cliente:

> El termostato Nest Learning se ve muy bien: es elegante, limpio, con diseño curvo y acabado de plata pulida para crear un efecto de camuflaje que le permita incorporarse de manera armoniosa al entorno. Sin embargo, la belleza del termostato Nest Learning va más allá de la superficie. Los termostatos programables que le antecedieron eran demasiado complicados de usarse y las unidades se veían toscas y anticuadas. Así que Nest Labs reunió a un grupo de diseñadores de Silicon Valley para que reinventaran el termostato de manera que pudiera satisfacer las necesidades de la actual generación tan acostumbrada a los teléfonos inteligentes. El resultado fue el termostato Nest Learning que, por sí solo, aprende cuáles son las preferencias, los comportamientos y los entornos del cliente para luego optimizar los horarios de calefacción y enfriamiento de manera que pueda mantenerlo a usted confortable mientras está en casa y ahorrarle energía cuando está fuera. Los usuarios también pueden controlar el dispositivo de manera sencilla mediante Wi-Fi, en casa o incluso cuando están fuera, con la ayuda de una aplicación para computadora portátil, tableta o teléfono inteligente.
>
> De esta forma, Nest Labs ha transformado el modesto termostato doméstico no sólo en un dispositivo del que usted se sentirá orgulloso por tenerlo instalado en su pared, sino también en un dispositivo agradable de conexión que es fácil de usar, divertido y eficaz. Gracias a su buen diseño, el pequeño y estupendo termostato Nest Learning se agotó a los pocos meses de su lanzamiento. Con base en el enorme éxito del termostato, Nest Labs aplicó la misma magia de diseño para crear un detector de humo igualmente inteligente, el cual alerta a los propietarios de viviendas mediante una alarma, un mensaje de voz o telefónico cuando percibe humo. El detector también interactúa con el termostato Nest para apagar el horno si detecta monóxido de carbono. El buen diseño da frutos en más de una forma. Esta increíblemente exitosa compañía, fundada en 2010, fue adquirida en 2014 por Google por la cantidad de $3200 millones.

Branding

Marca
Nombre, término, letrero, símbolo, diseño, o una combinación de estos elementos, que identifican los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y los diferencian de los de sus competidores.

Tal vez la habilidad más distintiva de los especialistas en marketing profesionales sea su capacidad para construir y administrar sus marcas. Una **marca** es un nombre, término, letrero, símbolo o diseño, o una combinación de estos elementos, que identifican al fabricante o vendedor de un producto o servicio. Los consumidores consideran la marca como una parte importante de un producto y el branding podría agregarle valor. Los clientes asignan significados a las marcas y desarrollan relaciones con ellas. Como resultado, las marcas tienen significados que van más allá de los atributos físicos de un producto. Considere la siguiente historia:

> Un martes por la noche, en enero, Joshua Bell, uno de los mejores violinistas del mundo, se presentó en el majestuoso Symphony Hall de Boston ante una audiencia que pagó en promedio $100 por asiento. Con base en la bien ganada fuerza de la "marca Joshua Bell", el talentoso músico se presenta rutinariamente en salas de concierto de todo el mundo y siempre se agotan las localidades. Sin embargo, tres días después, como parte de un experimento social del *Washington Post* y en una estación del tren subterráneo de Washington, D. C., Bell se presentó vestido con *jeans*, una camiseta y una gorra de béisbol del equipo Washington Nationals. Mientras los transeúntes pasaban, Bell sacó su Stradivarius de $4 millones, dejó el estuche abierto sobre el piso y comenzó a tocar las mismas obras clásicas que interpretó en Boston. Durante los siguientes 45 minutos, unas 1100 personas pasaron al lado de él, pero pocos se detuvieron a escucharlo. Bell ganó ahí un total de $32. Nadie reconoció al Bell "sin marca", así que muy pocos apreciaron su virtuosismo. ¿Qué le dice eso a usted acerca del significado de una marca fuerte?

Significado de una marca fuerte: Joshua Bell "con marca" y "sin marca". El excelente músico llena las salas de conciertos, donde la gente paga en promedio $100 o más por localidad; sin embargo, obtuvo tan sólo $32 como músico callejero en una estación del tren subterráneo de Washington, D. C.

NBC por Getty Images (izquierda); The Washington Post/Getty Images (derecha)

El branding es tan importante en la actualidad que prácticamente todas las mercancías tienen una marca. La sal se empaca en contenedores con marca; tuercas y tornillos comunes vienen empacados con la etiqueta del distribuidor y las partes automovilísticas (bujías, neumáticos, filtros) llevan los distintos nombres de marca de los fabricantes de automóviles. Hasta las frutas, los huevos, las verduras, los productos lácteos y las aves de corral tienen marca: hay mandarinas Cuties, ensaladas Dole Classic, leche Horizon Organic, pollos Perdue y huevos Eggland's Best.

El branding sirve a los compradores en muchas formas. Los nombres de marca les ayudan a identificar productos que podrían beneficiarlos. También les brindan información sobre la calidad y consistencia del producto —los compradores que siempre adquieren la misma marca saben que obtendrán los mismos beneficios, características y calidad en cada compra—. El branding también otorga varias ventajas al vendedor. La marca registrada y el nombre de marca de un vendedor brindan protección legal a las características únicas del producto que, de otra manera, podrían copiar los competidores. Además, el branding ayuda al vendedor a segmentar los mercados. Por ejemplo, en vez de ofrecer un solo producto general a todos los consumidores, Toyota puede ofrecer las distintas marcas Lexus, Toyota y Scion, cada una con numerosas submarcas —Camry, Corolla, Prius, Matrix, Yaris, Tundra y Land Cruiser.

Por último, un nombre de marca se convierte en la base sobre la cual se puede desarrollar una historia acerca de las cualidades especiales del producto. Por ejemplo, las diminutas mandarinas de la marca Cuties se distinguen de las naranjas ordinarias al prometer que "los niños adoran las mandarinas Cuties porque están hechas para niños". Son una fruta saludable que resulta "perfecta para las pequeñas manos" de los niños: son dulces, sin semillas, de tamaño pequeño y fáciles de pelar. Quizá la tarea más importante para el especialista en marketing consista en la creación y administración de las marcas. Más adelante en este capítulo analizaremos con mayor detalle las estrategias del branding.

Empaque

Empaque
Actividades que incluyen el diseño y la producción del envase o de la envoltura de un artículo.

El **empaque** implica el diseño y la producción del envase o de la envoltura de un artículo. Por tradición, la función primordial del empaque era contener y proteger el producto. Sin embargo, en tiempos más recientes, varios factores han convertido al empaque en una importante herramienta de marketing. Con la competencia y la saturación crecientes en los anaqueles de las tiendas minoristas, los empaques ahora deben desempeñar muchas tareas de ventas —desde llamar la atención de los compradores y comunicar el posicionamiento de la marca hasta cerrar la venta—. No todos los consumidores verán la publicidad de una marca, las páginas de social media u otras promociones. Sin embargo, todos los que adquieran y utilicen un producto interactuarán en forma regular con su empaque. Por lo tanto, el modesto empaque representa un excelente espacio para el marketing.

Las empresas están descubriendo el poder que tiene un buen empaque para propiciar el reconocimiento instantáneo de la marca por parte del consumidor. Por ejemplo, un supermercado promedio almacena aproximadamente 43 mil artículos; un Walmart Supercenter promedio maneja 142 mil. El comprador común toma tres de cada cuatro decisiones de compra en el interior de las tiendas y pasa junto a 300 artículos por minuto. En este ambiente tan competitivo, el empaque podría ser la última oportunidad de los comerciantes de influir en los compradores. De esta manera, el empaque se ha convertido en un medio promocional importante.

Los empaques mal diseñados provocan dolores de cabeza a los consumidores y hacen perder ventas a la empresa. Piense en todos esos empaques difíciles de abrir, como las cajas de los DVD selladas con pegajosas etiquetas imposibles de quitar, los empaques cerrados con alambres retorcidos que lastiman los dedos o los contenedores en forma de concha sellados que causan frustración al no poder abrirlos y envían a miles de personas al hospital cada año con laceraciones y heridas. Otro problema que se relaciona con el empaque es el embalaje excesivo —como sucede cuando una diminuta memoria USB se empaca en un cartón de mucho mayor tamaño y una cubierta de plástico también muy grande en comparación con el producto que contienen—. El embalaje excesivo genera una cantidad increíble de basura, lo cual resulta frustrante para quienes se preocupan por el ambiente.

Amazon.com lanzó recientemente una iniciativa multianual para reducir el embalaje excesivo y la frustración por no poder abrir los empaques. Este minorista en línea está trabajando con más de dos mil empresas, como Fisher-Price, Mattel, Unilever, Microsoft y otras, para crear empaques reciclables más pequeños y fáciles de abrir que utilicen menos material y eviten las conchas plásticas o las tiras de alambre. Actualmente, ofrece más de 200 mil artículos con mejores empaques y, a la fecha, ha enviado más de 75 millones de ellos a 175 países. En el proceso, la iniciativa ha eliminado casi 5.6 kilómetros cuadrados de cartón y 11 340 toneladas de desperdicio de empaque.

El uso de empaques innovadores puede dar a una compañía una ventaja sobre los competidores e incrementar sus ventas. Por ejemplo, PUMA reemplazó recientemente la tradicional caja de zapatos por un empaque atractivo, funcional y amigable con el ambiente, la Clever Little Bag:

> En su búsqueda de la nueva generación de empaques para el calzado, los diseñadores de PUMA se dedicaron 21 meses a someter a prueba 40 prototipos de cajas, analizando su potencial impacto ambiental durante su producción y transportación además de sus posibilidades de reutilización. El resultado fue

Empaque innovador: La nueva generación de empaques para el calzado de PUMA, la Clever Little Bag, no sólo es amigable con el ambiente, sino que también resulta amigable con los consumidores y con las utilidades de la compañía. Muy inteligente, ¿verdad?

PUMA SE

lo que PUMA llama la Clever Little Bag (pequeña bolsa inteligente). Este nuevo contenedor —que consiste en un cartón ligero que se dobla en forma de caja y luego se desliza al interior de una bolsa roja reutilizable— emplea 65 por ciento menos papel que las cajas convencionales y reduce el consumo de agua, energía y combustible durante su proceso de manufactura en más del 60 por ciento al año. Como el nuevo empaque ocupa menos espacio y es más ligero, también reduce las emisiones de carbono durante la transportación en 10 mil toneladas anuales. Además, es 100 por ciento reciclable. En resumen, la Clever Little Bag de PUMA no sólo es amigable con el ambiente, sino que también resulta amigable con los consumidores y con las utilidades de la compañía. Muy inteligente, ¿verdad?

En años recientes, la seguridad del producto también se ha convertido en un aspecto primordial del empaque. Todos aprendimos a manejar los empaques difíciles de abrir y "a prueba de niños". Y después de la racha de sabotaje de productos padecida durante la década de 1980, la mayoría de los fabricantes de medicamentos y de productos alimenticios ahora colocan sus productos en empaques difíciles de abrir. Al tomar decisiones de empacado, la empresa también debe considerar las crecientes preocupaciones en torno al ambiente. Por fortuna, igual que PUMA, una gran cantidad de empresas se han vuelto "ecologistas" al reducir el uso de empaques y utilizar materiales que no dañan el ambiente.

Etiquetado

El etiquetado va desde etiquetas sencillas adheridas a los productos hasta gráficos complejos que forman parte del empaque. Las etiquetas cumplen diferentes funciones. Como mínimo, una etiqueta *identifica* el producto o la marca, tal como el nombre Sunkist adherido a las naranjas; también *describe* diversos aspectos acerca del producto (quién lo hizo, dónde y cuándo, qué contiene, cómo se usa y las medidas de seguridad pertinentes). Por último, la etiqueta podría servir para *promover* la marca, apoyar su posicionamiento y conectarla con los clientes. Para muchas compañías, las etiquetas se han convertido en un elemento importante en campañas generales de marketing.

Las etiquetas y los logotipos de las marcas pueden apoyar el posicionamiento de una marca y añadirle personalidad. De hecho, constituyen un elemento crucial para lograr la conexión entre marca y cliente. Los consumidores a menudo se vinculan fuertemente con los logotipos como símbolos de las marcas que representan. Considere los sentimientos que evocan logotipos de compañías como Coca-Cola, Google, Twitter, Apple y Nike. Los logotipos deben rediseñarse de vez en cuando. Por ejemplo, marcas como Yahoo!, eBay y Wendy's han adaptado con éxito sus logotipos para que sigan siendo contemporáneos y para satisfacer las necesidades de los nuevos medios interactivos, como los motores de búsqueda de internet y las aplicaciones móviles. No obstante, las compañías deben ser muy cautelosas cuando modifican esos importantes símbolos de marca.

Por ejemplo, cuando Gap presentó el rediseño más contemporáneo de su conocido logotipo (letras blancas sobre un cuadrado azul oscuro), los clientes se pusieron furiosos y ejercieron una fuerte presión en línea. Gap volvió a su antiguo logotipo después de tan sólo una semana. De manera similar, American Airlines reemplazó su conocido logotipo de un águila entre dos letras A mayúsculas, que había utilizado durante 45 años, por una versión más moderna; sin embargo, el nuevo logotipo se convirtió en un detonante para los seguidores de la marca, pero también para sus detractores. Aunque probablemente hacía mucho tiempo que se necesitaba rediseñar el logotipo, los seguidores de la compañía lamentaron la pérdida del diseño clásico, mientras que sus detractores argumentaron que los millones de dólares gastados en repintar todos los aviones de American deberían haberse invertido en mejorar el servicio a los clientes de la aerolínea. Estos ejemplos "ponen de manifiesto la poderosa conexión que establece la gente con las representaciones visuales de sus marcas", afirma un analista.

Aunada a los aspectos positivos, existe una larga historia de problemas legales sobre el empaque y el

Etiquetas y logotipos de marcas: Cuando American Airlines modernizó su conocido logotipo del águila entre dos letras A mayúsculas, el nuevo logotipo se convirtió en un detonante no sólo para los seguidores de la marca, sino también para sus detractores.

Associated Press (nuevo logotipo); Mark Fairhurst/ZUMA Press/Newscom (antiguo logotipo)

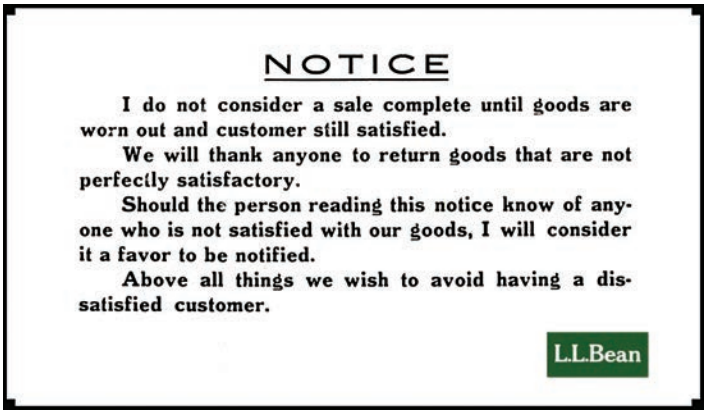
etiquetado. En Estados Unidos, la Federal Trade Commission Act de 1914 sostenía que las etiquetas o los empaques falsos, confusos o engañosos constituyen una competencia deshonesta. Las etiquetas pueden confundir a los clientes, describir de manera incorrecta ingredientes importantes o carecer de las advertencias de seguridad necesarias. Como resultado, varias leyes federales y estatales regulan el etiquetado en ese país. La más sobresaliente es la Fair Packaging and Labeling Act de 1966, la cual establece requisitos de etiquetado obligatorios, fomenta estándares voluntarios de empacado industrial y permite que las dependencias federales establezcan regulaciones de empacado en industrias específicas.

El etiquetado se ha visto afectado recientemente por la *fijación del precio unitario* (establecimiento del precio unitario de una medida estándar), el *fechado abierto* (establecimiento de la vida de anaquel esperada para el producto) y el *etiquetado con información nutricional* (descripción de los valores nutricionales del producto). La Nutritional Labeling and Educational Act de 1990 obliga a los comerciantes estadounidenses a brindar información nutricional detallada sobre los productos alimenticios, mientras que acciones radicales recientes de la Food and Drug Administration (FDA) regulan el uso de términos relacionados con la salud, como *bajo en grasas*, *"light"* y *alto contenido de fibra.* Los vendedores deben asegurarse de que sus etiquetas contengan toda la información requerida.

Servicios de apoyo a productos

El servicio al cliente es otro elemento de la estrategia del producto. La oferta de una empresa suele incluir algunos servicios de apoyo que constituyen una parte menor o mayor de la oferta total. Más adelante en el capítulo hablaremos de los servicios como productos en sí mismos. Aquí, analizaremos los servicios que aumentan el valor de los productos reales.

Los servicios de apoyo constituyen una parte importante de la experiencia general del cliente con la marca. Por ejemplo, L.L. Bean —el icónico minorista de ropa y equipo para actividades al aire libre— sabe que el buen marketing no termina al realizar la venta. Mantener a los clientes contentos *después* de la venta es clave para establecer relaciones duraderas con ellos.


NOTICE

I do not consider a sale complete until goods are worn out and customer still satisfied.

We will thank anyone to return goods that are not perfectly satisfactory.

Should the person reading this notice know of anyone who is not satisfied with our goods, I will consider it a favor to be notified.

Above all things we wish to avoid having a dissatisfied customer.

L.L.Bean

Servicio al cliente: Durante más de 100 años, L.L. Bean se ha esforzado por atender a los clientes. En palabras de Leon Leonwood Bean: "No considero que una venta está completa sino hasta que el cliente usa [los] bienes y aún se siente satisfecho".

L.L. Bean Inc.

Año tras año, L.L. Bean aparece prácticamente en todas las listas que citan a las 10 mejores compañías en brindar servicio al cliente, incluyendo la más reciente lista de los "campeones del servicio al cliente" de J.D. Power. La cultura de servicio al cliente está fuertemente arraigada en L.L. Bean. Hace más de 100 años, Leon Leonwood Bean fundó la empresa bajo una filosofía de brindar satisfacción plena al cliente, lo que se expresa en el siguiente enunciado: "No considero que una venta está completa sino hasta que el cliente usa [los] bienes y aún se siente satisfecho". Hasta ahora, los clientes pueden devolver cualquier artículo, sin ser interrogados, incluso décadas después de haber realizado la compra.

La filosofía de servicio al cliente de la compañía quizá pueda sintetizarse en la respuesta de L.L. a la pregunta: ¿Qué es un cliente? Su respuesta aún constituye la parte medular de los valores de la empresa: "Un cliente siempre es la persona más importante en esta compañía, ya sea que esté en presencia física o que se ponga en contacto con nosotros por correo electrónico. Un cliente no depende de nosotros, sino que nosotros dependemos de él. Un cliente no interrumpe nuestro trabajo, sino que es parte de éste. No estamos haciéndole un favor al servirlo; él nos está haciendo el favor de darnos la oportunidad de hacerlo. Un cliente no es alguien con quien debamos discutir o competir. No hay nadie que haya ganado una discusión con un cliente. Un cliente es una persona que nos trae sus deseos. Es nuestro trabajo manejarlos de manera redituable para él y para nosotros". El ex director general de L.L. Bean, Leon Gorman, agrega: "A mucha gente se le ocurre algo que decir acerca del servicio al cliente, pero sólo se trata de un tipo de actividad que se realiza día a día, sobre la marcha, sin interrupciones, con perseverancia y compasión".

El primer paso para diseñar servicios de apoyo consiste en realizar periódicamente encuestas a los clientes para evaluar los servicios actuales y obtener ideas para servicios nuevos. Una vez que la empresa evaluó la calidad de diversos servicios de apoyo para los clientes, puede tomar medidas para solucionar los problemas y añadir nuevos servicios que deleitarán a los clientes y proporcionarán ganancias a la compañía.

Ahora muchas empresas están utilizando una interesante mezcla de teléfono, correo electrónico, internet, social media, medios móviles y tecnologías de datos y de voz interactiva para brindar servicios de apoyo que antes no era posible ofrecer. Por ejemplo, Lowe's, la tienda para mejoras del hogar, ofrece una vigorosa dosis de servicio al cliente tanto dentro del establecimiento como en línea; de esa forma, hace que el proceso de compra sea más sencillo, responde a las preguntas de los clientes y resuelve los problemas. Los clientes tienen acceso a recibir apoyo de Lowe's por teléfono, correo electrónico (CareTW@lowes.com), un sitio web, una aplicación móvil y una cuenta

de Twitter (@LowesCares). El sitio web de la compañía y su aplicación móvil se vinculan con una guía de compras y una biblioteca de "cómo hacerlo". En sus tiendas, Lowe's ha equipado a sus empleados con 42 mil iPhone que cuentan con aplicaciones y hardware adicionales, lo que les permite realizar tareas de servicio como revisar inventarios de sucursales cercanas, consultar los historiales de compra de clientes específicos, compartir videos explicativos de cómo hacer las cosas y verificar precios de los competidores —todo ello sin apartarse del lado del cliente.

Decisiones de línea de productos

Línea de productos
Grupo de productos relacionados estrechamente porque funcionan de manera similar, se venden a los mismos grupos de clientes, se comercializan a través de los mismos tipos de puntos de venta o se ubican dentro de ciertos rangos de precio.

Además de incluir las decisiones sobre productos y servicios específicos, la estrategia de productos también requiere desarrollar una línea de productos. Una **línea de productos** es un grupo de productos relacionados estrechamente porque funcionan de manera similar, se venden a los mismos grupos de clientes, se comercializan a través de los mismos tipos de puntos de venta o se ubican dentro de ciertos rangos de precio. Por ejemplo, Nike produce varias líneas de calzado y ropa deportivos y Marriot ofrece varias líneas de hoteles.

La principal decisión de la línea de productos se refiere a la *extensión de la línea de productos* —es decir, al número de artículos incluidos en la línea de productos—. La línea será demasiado corta si el gerente puede aumentar las utilidades añadiendo artículos; será demasiado larga si el gerente puede incrementar las utilidades al eliminar artículos. Los gerentes deben analizar sus líneas de productos en forma periódica para evaluar las ventas y utilidades de cada artículo y saber cómo contribuye al desempeño general de la línea.

Una empresa podría extender su línea de productos de dos formas: *rellenando la línea* o *extendiéndola*. El *rellenado de líneas de productos* consiste en agregar más artículos a la variedad actual de la línea. Hay varias razones para rellenar una línea de productos: obtener más utilidades, satisfacer a los distribuidores, aprovechar una capacidad excedente, convertirse en compañía líder de línea completa y llenar vacíos para excluir a la competencia. Sin embargo, el rellenado de una línea será contraproducente si algunos artículos "canibalizan" las ventas de otros de la misma línea o si origina confusión entre los clientes. La compañía debe asegurarse de que los nuevos artículos sean muy distintos de los existentes.

La *extensión de una línea de productos* ocurre cuando la empresa lleva su línea de productos más allá de su variedad actual. La compañía puede extender su línea hacia abajo, hacia arriba o en ambas direcciones. Las compañías que se ubican en el extremo superior del mercado podrían extender sus líneas *hacia abajo*. Una empresa hace esto para cubrir alguna necesidad en el mercado que, de otra manera, atraería a un competidor nuevo, o bien, para responder al ataque de un competidor en el extremo superior. O quizá la compañía agregue productos en el extremo inferior porque observe que el crecimiento es más alto en los segmentos inferiores. Las empresas también podrían extender sus líneas de productos *hacia arriba*. Algunas veces las compañías se extienden hacia arriba para dar mayor prestigio a sus productos actuales. O tal vez se sientan atraídas por una mayor tasa de crecimiento o por márgenes más elevados en el extremo superior.

Extensión y rellenado de líneas de productos: La abultada línea de dispositivos móviles Galaxy de Samsung ya ofrece un tamaño de pantalla para cada necesidad o preferencia, incluyendo teléfonos inteligentes, "phablets", tabletas y el Galaxy Gear, un teléfono inteligente con la apariencia de reloj de pulsera.

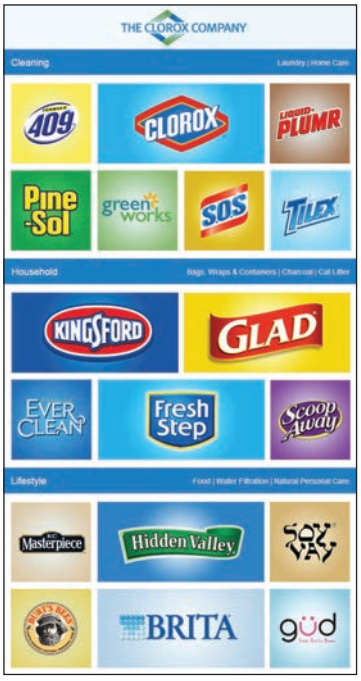
© Oleksiy Maksymenko Photography/Alamy

En los últimos años, Samsung ha extendido y rellenado su línea Galaxy de teléfonos inteligentes y tabletas de gran calidad. Samsung inició la línea Galaxy con un teléfono inteligente de 4 pulgadas e inmediatamente después agregó una tableta de 10.1 pulgadas. Ahora ofrece una abultada línea Galaxy que incluye un tamaño de pantalla para cada necesidad o preferencia. Los teléfonos inteligentes básicos de Galaxy tienen pantalla de 5 pulgadas. La popular Galaxy Note o "phablet" tiene pantalla de 5.7 pulgadas y Samsung la llama "lo mejor de ambos", ya que tiene características de teléfono y de tableta. Los compradores de tabletas Galaxy ya pueden elegir entre tres tamaños de pantalla —7, 8 y 10.1 pulgadas—. Para completar la línea, Samsung ofrece el Galaxy Gear, un teléfono inteligente que tiene la apariencia de reloj de pulsera. La línea Galaxy aún atiende de manera importante al extremo superior de sus mercados. Sin embargo, se rumora que está desarrollando modelos Galaxy de bajo precio para atender al segmento de más rápido crecimiento de los teléfonos inteligentes —aquellos que se venden por menos de $300 y están libres de contrato—. Como resultado, por medio de la aplicación hábil de las tácticas de extensión y rellenado, la exitosa línea Galaxy de Samsung ha aumentado su atractivo, mejorado su posición competitiva e impulsado el crecimiento.

Decisiones de mezcla de productos

Mezcla de productos (o cartera de productos)
Conjunto de todas las líneas de productos y artículos que una compañía ofrece a la venta.

Una organización con varias líneas de productos tiene una mezcla de productos. Una **mezcla de productos** (o **cartera de productos**) consiste en todas las líneas de productos y artículos



Mezcla de productos: The Clorox Company tiene una gran mezcla de productos que es congruente con su misión de "hacer que la vida cotidiana sea mejor cada día".

Todas las marcas registradas y los logotipos que aparecen en esta figura son propiedad de The Clorox Company y sus subsidiarias y se utilizaron con permiso. ©2015 The Clorox Company. Reimpresa con permiso.

que una compañía ofrece a la venta. Por ejemplo, The Clorox Company es mejor conocida por su blanqueador CLOROX; sin embargo, de hecho, Clorox es una empresa de $5600 millones que fabrica y vende toda una mezcla de productos consistente en docenas de líneas y marcas conocidas. Clorox divide su mezcla completa de productos en cinco líneas principales: limpieza, artículos para el hogar, estilo de vida, profesional e internacional. Cada línea de productos consta de varias marcas y artículos.

La mezcla de productos de una empresa tiene cuatro dimensiones fundamentales: ancho, extensión, profundidad y consistencia. El *ancho* de la mezcla se refiere al número de líneas de productos que tiene la compañía. Por ejemplo, Clorox tiene una mezcla aceptable de productos que se ajusta a su misión de "hacer que la vida cotidiana sea mejor cada día". En contraste, GE fabrica 250 mil artículos dentro de un amplio rango de categorías, desde bombillas eléctricas hasta equipo médico, motores de reacción y locomotoras diesel.

La *extensión* de la mezcla de productos se refiere al número total de artículos que tiene una compañía dentro de sus líneas de productos. Clorox tiene varias marcas dentro de cada línea. Por ejemplo, su línea de limpieza incluye CLOROX, FÓRMULA 409, LIQUID PLUMBER, SOS, PINE-SOL, TILEX, HANDI-WIPES y otras. La línea de estilo de vida incluye las marcas KC MASTERPIECE, BRITA, HIDDEN VALLEY y BURT'S BEES, entre otras.

La *profundidad* de la mezcla de productos se refiere a la cantidad de versiones que se ofrecen de cada producto incluido en la línea. La marca Clorox incluye un amplio surtido de artículos y variedades, como desinfectantes, limpiadores de pisos, quitamanchas y blanqueadores. Cada variedad comprende cierto número de formas de producto, formulaciones, aromas y tamaños. Por ejemplo, es posible adquirir CLOROX Regular Bleach, CLOROX Scented Bleach, CLOROX Bleach Foamer, CLOROX High Efficiency Bleach, CLOROX UltimateCare Bleach (suave con las telas delicadas) y docenas de otras variedades.

Finalmente, la *consistencia* de la mezcla de productos se refiere a qué tan relacionadas están entre sí las diversas líneas de productos en cuanto a su uso final, sus requerimientos de producción, sus canales de distribución o algún otro aspecto. Las líneas de productos de The Clorox Company son consistentes en tanto que se trata de productos de consumo que llegan al mercado por los mismos canales de distribución. Las líneas son menos consistentes en la medida en que desempeñen diferentes funciones para los compradores.

Estas dimensiones de la mezcla de productos sirven como cimientos para definir la estrategia de producto de la empresa. Una compañía dispone de cuatro formas para incrementar sus negocios. En primer lugar, puede agregar nuevas líneas de productos al ensanchar su mezcla de productos. De esta manera, sus líneas nuevas se apoyan en la reputación de las otras líneas de la compañía. En segundo lugar, la empresa podría extender sus líneas de productos existentes para convertirse en un proveedor de línea completa. Tercero, también podría añadir más versiones de cada producto y así hacer más profunda su mezcla de productos. Por último, la empresa puede buscar una mayor —o menor— consistencia entre sus líneas de productos, dependiendo de si desea tener una reputación sólida en un solo campo o en varios.

De cuando en cuando, una empresa también podría reestructurar su mezcla de productos eliminando líneas que tengan un desempeño marginal y para redirigir sus esfuerzos. Por ejemplo, como vimos en el capítulo anterior, P&G tiene una estrategia desarrollada en torno a marcas que le reditúan $25 000 millones en las categorías de cuidado del hogar, belleza y arreglo personal. En la década pasada, este gigante de los productos de consumo vendió docenas de marcas importantes que ya no se ajustaban a su enfoque evolutivo o que no traspasaban el umbral de ingresos de los $1000 millones; entre éstas se cuentan la crema de maní Jif, la manteca vegetal Crisco, el café Folgers, las papas Pringles, las bebidas Sunny Delight, los productos para el cuidado de la piel Noxema, el desodorante Right Guard y el analgésico Aleve. Una poda de este tipo resulta esencial para mantener una mezcla enfocada y conveniente de productos.

Comentario del autor | Tal como señalamos al inicio de este capítulo, los servicios también son "productos" —productos intangibles—. Así, todos los temas acerca de los productos que hemos analizado hasta ahora se aplican tanto a los servicios como a los productos físicos. Sin embargo, en esta sección nos enfocaremos en las características especiales y las necesidades de marketing que distinguen a los servicios.

Marketing de servicios

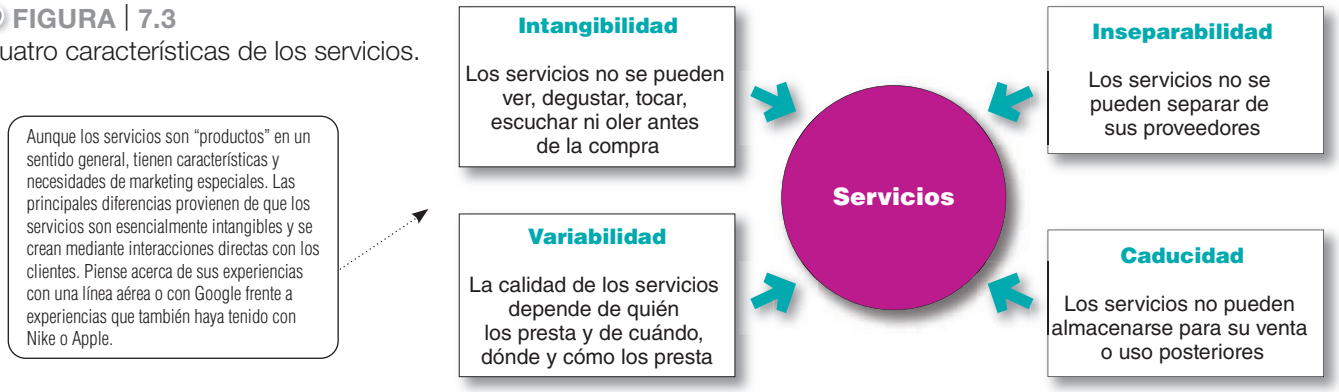
Los servicios han crecido en forma drástica en los últimos años. Ahora representan casi el 80 por ciento del producto interno bruto (PIB) de Estados Unidos. Los servicios están creciendo a un ritmo aún más acelerado en la economía mundial y constituyen el 64 por ciento del producto bruto mundial.

Las industrias de servicios varían de manera considerable. Los *gobiernos* ofrecen servicios a través de tribunales, oficinas de empleo, hospitales, fuerzas militares, departamentos de policía y bomberos, servicio postal y escuelas. Las *organizaciones privadas sin fines de lucro* dan servicios a través de museos, instituciones de beneficencia, iglesias, universidades, fundaciones y hospitales. Además, un gran número de *organizaciones de negocios* también brindan servicios —líneas aéreas, bancos, hoteles, compañías de seguros, empresas de asesoría, consultorios médicos y despachos jurídicos, compañías de entretenimiento y de telecomunicaciones, empresas inmobiliarias y minoristas, entre otras.

Naturaleza y características de un servicio

Una empresa debe tomar en cuenta cuatro características especiales de los servicios al diseñar programas de marketing: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad (vea la **figura 7.3**).

FIGURA | 7.3
Cuatro características de los servicios.



Intangibilidad del servicio
No es posible observar, degustar, tocar, escuchar u oler los servicios antes de comprarlos.

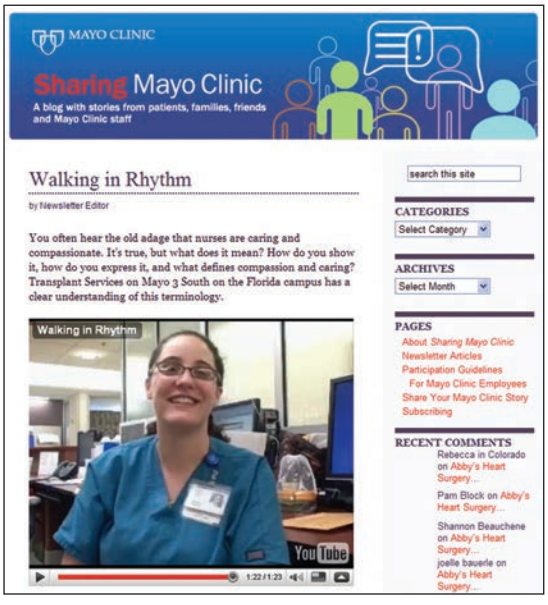
Inseparabilidad del servicio
Los servicios se producen y consumen al mismo tiempo, no pueden separarse de sus proveedores.

Variabilidad del servicio
La calidad de los servicios podría variar mucho, dependiendo de quién los proporciona y de cuándo, dónde y cómo los proporciona.

Se entiende por **intangibilidad del servicio** el que los servicios no se pueden observar, degustar, tocar, escuchar ni oler antes de adquirirlos. Por ejemplo, la gente que se somete a una cirugía cosmética no puede ver los resultados antes de la compra. Los pasajeros de las líneas aéreas no tienen más que un boleto y la promesa de que ellos y su equipaje llegarán seguros a su destino, ojalá que al mismo tiempo. Para reducir la incertidumbre, los consumidores buscan "señales" acerca de la calidad de un servicio; sacan conclusiones a partir del lugar, de la gente, del precio, del equipo y de las comunicaciones que observan en donde se presta el servicio.

Por lo tanto, la tarea del prestador del servicio consiste en lograr que éste sea tangible de una o varias maneras y enviar las señales correctas sobre la calidad. La Clínica Mayo hace esto en forma correcta:

> En materia de hospitales, para la mayoría de los pacientes resulta muy difícil juzgar la "calidad del producto". Se trata de un producto muy complejo, difícil de entender y no es posible someterlo a prueba antes de comprarlo. Por eso, cuando se considera una institución médica, la mayoría de las personas, inconscientemente, busca evidencias de que la institución es cuidadosa, competente y confiable. La Clínica Mayo no deja las evidencias al azar. En vez de eso, ofrece a los pacientes evidencias organizadas y honestas de su dedicación para "proveer el mejor cuidado a cada paciente todos los días".
>
> Dentro del hospital, su personal está capacitado para actuar de manera que dé señales claras de que la Clínica Mayo se preocupa por el bienestar del paciente. Por ejemplo, los médicos regularmente hacen un seguimiento de los pacientes una vez que éstos se encuentran en casa, para ver cómo evolucionan, y trabajan con ellos para resolver los problemas que pudieran surgir. Las instalaciones físicas de la clínica también envían las señales correctas, ya que fueron diseñadas para ofrecer un lugar de refugio, transmitir actitudes de cuidado y respeto y demostrar competencia. ¿Busca confirmación externa? Consulte internet y escuche directamente a las personas que han estado en la clínica o que trabajan allí. La Clínica Mayo utiliza ahora redes sociales —desde blogs hasta Facebook y YouTube— para mejorar la experiencia de sus pacientes. Por ejemplo, en el blog Sharing Mayo Clinic (http://sharing.mayoclinic.org), pacientes y sus familiares cuentan las experiencias que tuvieron en la clínica y los empleados ofrecen un panorama "detrás del escenario". ¿El resultado? Clientes sumamente leales que están dispuestos a difundir comentarios positivos, lo cual ha permitido construir una de las marcas más poderosas en el cuidado de la salud.



Al proporcionar a sus clientes una evidencia organizada y honesta de sus capacidades, la Clínica Mayo ha creado una de las marcas más poderosas en el cuidado de la salud. Su blog Sharing Mayo Clinic presenta testimonios directos de las personas que han acudido a la clínica o que trabajan ahí.
Mayo Clinic

Los bienes físicos se producen, luego se almacenan, después se venden y, al final, se consumen. En cambio, los servicios primero se venden, luego se producen y se consumen al mismo tiempo. La **inseparabilidad del servicio** se refiere a que éste no puede separarse de sus proveedores, los cuales son tanto individuos como máquinas. Si un empleado brinda el servicio, entonces el empleado forma parte del servicio. Y los clientes no sólo compran y utilizan un servicio, sino que desempeñan un papel activo en su entrega. La participación del cliente hace que la *interacción entre proveedor y cliente* sea una característica especial del marketing de servicios. Tanto el proveedor como el cliente influyen en el resultado del servicio.

La **variabilidad del servicio** implica que la calidad de los servicios depende de quién los proporciona, así como de cuándo, dónde y cómo los proporciona. Por ejemplo, algunos hoteles —digamos, el Marriott— tienen la reputación de dar mejor servicio que otros. Incluso dentro de un hotel Marriott específico, quizás un empleado de la recepción sea alegre y eficiente mientras que otro que esté a sólo unos metros tal vez sea desagradable y lento. Incluso la calidad del servicio de un mismo empleado del Marriott varía de acuerdo con su energía y su estado mental en el momento en que atiende a cada cliente.

La **caducidad del servicio** se refiere a que los servicios no pueden almacenarse para su venta o uso posteriores. Algunos médicos cobran a los pacientes las citas que éstos cancelan porque el valor del

Caducidad del servicio
Los servicios no se pueden almacenar para su venta o uso posteriores.

servicio existía únicamente en ese momento y desapareció cuando el paciente no llegó. La caducidad de los servicios no constituye un problema cuando la demanda es constante. Sin embargo, cuando la demanda fluctúa, las empresas de servicios suelen enfrentar graves problemas. Por ejemplo, a causa de la demanda en las horas de mayor afluencia, las compañías de transporte público deben contar con una cantidad de equipo mucho mayor que si la demanda fuera uniforme durante todo el día. Por consiguiente, las empresas de servicio con frecuencia diseñan estrategias que les ayuden a lograr un mejor ajuste entre la demanda y la oferta. Los hoteles y centros vacacionales cobran menores tarifas en la temporada baja para atraer a más huéspedes, en tanto que los restaurantes contratan empleados de medio tiempo para atender a la clientela durante los periodos de alta concurrencia.

Estrategias de marketing para compañías de servicios

Igual que los negocios de fabricación, las buenas compañías de servicios usan el marketing para posicionarse de manera sólida en los mercados meta seleccionados. FedEx promete entregar los paquetes "más rápido y más lejos"; Angie's List ofrece "Reviews you can trust (reseñas confiables)"; en Hampton, "We love having you here (amamos tenerlo aquí)"; y el St. Jude Children's Hospital está "Finding cures. Saving children (encontrando curación, salvando niños)". Éstas y otras compañías de servicios establecen sus posiciones mediante actividades tradicionales de mezcla de marketing. Sin embargo, como los servicios difieren de los productos tangibles, con frecuencia requieren enfoques de marketing adicionales.

Cadena de servicio-utilidades

Cadena de servicio-utilidades
Cadena que vincula las utilidades de una compañía de servicios con la satisfacción de los empleados y los clientes y/o consumidores.

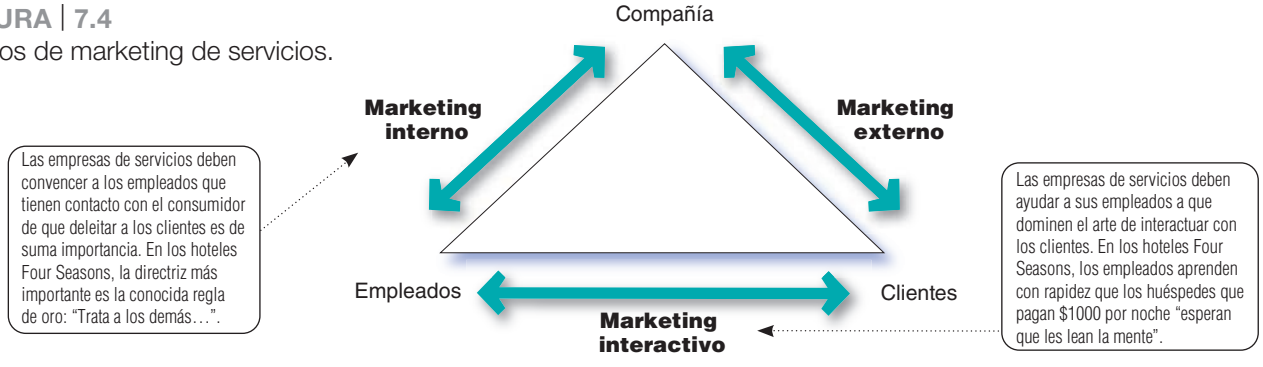
En un negocio de servicios, el cliente y los empleados de la empresa que están en la "línea frontal" *interactúan* para crear juntos el servicio. A la vez, una interacción eficaz depende de las habilidades de los empleados del servicio de línea frontal y de los procesos de apoyo que los respalden. Por esta razón, las compañías de servicios exitosas centran su atención tanto en sus clientes como en sus empleados; entienden la **cadena de servicio-utilidades** que vincula las utilidades de la empresa de servicios con la satisfacción de los empleados y los clientes. Esta cadena consta de cinco eslabones:

- *Calidad interna del servicio.* Una selección y capacitación superiores del personal, un ambiente de trabajo de calidad y un gran apoyo para quienes tratan con los clientes da como resultado...
- *Empleados de servicio satisfechos y productivos.* Empleados más satisfechos, leales y trabajadores redunda en...
- *Mayor valor del servicio.* Una creación de valor para el cliente, un compromiso y una entrega del servicio más eficaces y eficientes derivan en...
- *Clientes satisfechos y leales.* Clientes satisfechos que permanecen leales, realizan más compras y recomiendan el servicio a otras personas, da como resultado...
- *Utilidades y crecimiento saludables.* Desempeño superior de la compañía de servicios.

Por ejemplo, la cadena de supermercados Wegmans —el eterno campeón del servicio al cliente— ha desarrollado clientes devotos colocando primero a sus empleados. Wegmans cree que empleados contentos y soberbiamente capacitados crean una experiencia superior para el cliente. Los clientes contentos que resultan de ello son extraordinariamente leales, dan a la empresa más negocios y convencen a otros clientes de hacer lo mismo. Eso, a la vez, da por resultado inversionistas contentos. "Nuestros empleados son el activo número uno, y punto", asevera un ejecutivo de Wegmans. "La primera pregunta que hacemos es: '¿Esto es lo mejor para los empleados?'". De manera similar, Four Seasons Hotels and Resorts, una cadena legendaria por su excelente servicio al cliente, es también legendaria por sus empleados motivados y satisfechos (vea Marketing real 7.1).

El marketing de servicios necesita algo más que el marketing tradicional externo que aplica las cuatro *P*. La **figura 7.4** indica que el marketing de servicios también requiere de un

FIGURA | 7.4
Tres tipos de marketing de servicios.



Marketing real 7.1

Four Seasons: Cuidar a quienes cuidan de los clientes

En el Four Seasons Hotels and Resorts, cada huésped es importante. Otros centros vacacionales exclusivos consienten a sus huéspedes, pero el Four Seasons ha perfeccionado el arte del servicio de lujo cuidadosamente personalizado. Ya sea que se trate del elegantemente rediseñado Four Seasons de Londres, del regiamente atendido Four Seasons Hotel Riyadh en Arabia Saudita, del Four Seasons Resort en la paradisiaca isla tropical de Mauricio o del lujoso "campamento" subsahariano del Four Seasons Safari Lodge Serengeti, los huéspedes, que pagan $1000 o más por una noche, esperan que les lean la mente. Y Four Seasons no los desilusiona. Su misión consiste en perfeccionar la experiencia de viaje mediante los estándares más altos de hospitalidad. "Desde ambientes elegantes de la más fina calidad hasta un servicio esmerado y personalizado las 24 horas del día", afirma la empresa, "Four Seasons parece un verdadero hogar lejos del hogar para aquellos que conocen y aprecian lo mejor".

Como resultado, la compañía tiene una clientela de culto, lo que la convierte en una de las cadenas hoteleras más galardonadas en el mundo. Por ejemplo, TripAdvisor recientemente nombró al hotel de playa Four Seasons Resort Hualalai, en Hawái, como el hotel número uno en el mundo de acuerdo con las reseñas de los millones de usuarios internacionales de ese sitio web. Como dijo recientemente un huésped del Four Seasons en Maui a un gerente: "Si existe el cielo, espero que lo administre Four Seasons".

Pero, ¿qué hace que esta empresa sea tan especial? En realidad, no es ningún secreto. Sólo pregunte a alguien que trabaje ahí. Desde el director ejecutivo hasta el portero le dirán —es la calidad del personal de Four Seasons—. Sus empleados son "el corazón y el alma del éxito de esta empresa", afirma Isadore Sharp, fundador del Four Seasons. "Cuando decimos que el personal es nuestro activo más importante, no es sólo palabrería". Así como cuida de sus clientes, Four Seasons respeta y consiente a sus empleados; sabe que los empleados felices y satisfechos logran que también los clientes se sientan felices y satisfechos.

El legado de servicio al cliente de la compañía está profundamente arraigado en su cultura, que a su vez se fundamenta en la regla de oro. En todas las interacciones con sus huéspedes y empleados, Four Seasons procura tratar a los demás como le gustaría ser tratada. "El trato que se da a los empleados es un reflejo de la manera en que uno espera que ellos traten a los clientes", afirma Sharp.

Four Seasons da vida a esta cultura de servicio al cliente al contratar el mejor personal, al orientarlo de manera cuidadosa, al inculcarle un sentimiento de orgullo y al motivarlo reconociendo y recompensando conductas de servicio sobresalientes. Todo comienza al contratar al personal correcto, es decir, a los individuos que se ajustan a la cultura de Four Seasons. Cada aspirante a un empleo —ya sea que se trate de un potencial recepcionista, un aspirante a gerente de alberca o un candidato a gerente financiero— pasa por varias entrevistas. "Buscamos empleados que compartan esa regla de oro; individuos que, por naturaleza, crean que deben tratar a los demás como quieren que los demás los traten a ellos", comenta Sharp.

Una vez dentro, todos los nuevos empleados reciben tres meses de capacitación, incluyendo ejercicios de improvisación que les ayudan a entender plenamente las necesidades y el comportamiento de los clientes. En los hoteles Four Seasons, la capacitación nunca termina. Pero aún más importante es el propio personal y la cultura dentro de la cual se trabaja. La directriz cultural más relevante es la antigua regla de oro. "No es un truco", insiste Sharp. Como resultado, los empleados de la compañía saben qué es un buen servicio y están muy motivados para brindarlo.

Lo más importante es que una vez que tiene a los empleados adecuados en su sitio, Four Seasons los trata como a sus huéspedes más importantes. En comparación con la competencia, los salarios de Four Seasons se ubican entre el percentil 75 y el 90, con generosos planes de jubilación y reparto de utilidades. Todos los empleados, desde el personal encargado de arreglar las habitaciones hasta el gerente general, comen juntos de manera habitual y gratuita en la cafetería del hotel. Y quizá lo mejor de todo sea que todos los empleados pueden gozar de una estancia gratuita en los hoteles Four Seasons; después de seis meses de trabajar en la compañía, la estancia gratuita es de tres noches; luego de un año de trabajar, tienen derecho a seis noches o más de hospedaje gratuito.

El hospedaje gratuito hace que los empleados se perciban tan importantes y apreciados como los huéspedes a los que atienden, además los motiva a esforzarse por lograr niveles aún más altos de servicio al desempeñar su trabajo. Kanoe Braun, un camarero de la alberca en el Four Seasons de Maui, ha visitado otros hoteles de la cadena en los 10 años que lleva de trabajar con la compañía. "Estuve en un hotel en Bali. Por mucho, es mi favorito", asegura. "Uno llega y le dicen '¿Cómo está, señor Braun?', y uno piensa: '¡Vaya, soy importante!'". Otro empleado del hotel comenta: "Nunca lo tratan a uno sólo como a un empleado, sino como a un huésped. Uno regresa de esos viajes con gran energía y quiere hacer mucho por los huéspedes".

Como resultado, el personal ama a Four Seasons tanto como los clientes. Aunque los huéspedes pueden registrar su salida cuando lo deseen, los empleados nunca quieren irse. La rotación del personal de

Los empleados felices, dedicados y llenos de energía —ya sea el gerente de alberca, el personal de conserjería o el gerente financiero— crean experiencias inigualables para el cliente. Un cliente afirma: "Si existe el cielo, espero que lo administre Four Seasons".

Toronto Star por Getty Images

tiempo completo es de sólo 18 por ciento al año, la mitad del promedio en la industria. Four Seasons ha estado incluida en la lista de las 100 mejores compañías para trabajar de la revista *Fortune* durante 17 años consecutivos. Y cómo lo ha logrado es el mayor secreto de la compañía. Procurar la satisfacción del cliente y generar valor para éste implica más que diseñar una estrategia de marketing altamente competitiva e implementarla desde los niveles superiores de la administración. En Four Season, crear valor para el cliente es asunto de todos. Y todo comienza por cuidar bien de aquellos que cuidan de los clientes.

Fuentes: Con base en información de "TripAdvisor Names Four Seasons Resort Hualalai #1 Hotel in the World", 18 de enero de 2013, http://press.fourseasons.com/hualalai/hotel-news/2013/01/tripadvisor_names_four_seasons_resort_hualalai_1_h/; Jeffrey M. O'Brian, "A Perfect Season", *Fortune*, 22 de enero de 2008, pp. 62-66; "The 100 Best Companies to Work For", *Fortune*, 4 de febrero de 2013, p. 85; Micah Solomon, "Four Seasons Hotels: Building a Hospitality and Customer Service Culture", *Forbes*, 1 de septiembre de 2013, www.forbes.com/sites/micahsolomon/2013/09/01/four-seasons-hotels-building-a-hospitality-service-culture-without-starting-from-scratch/; y http://jobs.fourseasons.com/Pages/Home.aspx y www.fourseasons.com/about_us/, consultados en septiembre de 2014.

Marketing interno
Consiste en orientar y motivar al personal que tiene contacto con los clientes y a todos los empleados de apoyo al servicio para que trabajen en equipo y brinden satisfacción al cliente.

Marketing interactivo
Capacitar a los empleados de servicio en el fino arte de interactuar con los clientes para satisfacer sus necesidades.

marketing interno y de un *marketing interactivo.* El **marketing interno** consiste en que la empresa de servicios debe orientar y motivar a los empleados que tienen contacto con los clientes, así como al personal de servicio de apoyo, para que trabajen como un equipo y brinden satisfacción al cliente. Los especialistas en marketing tienen que lograr que todos los trabajadores de la organización se concentren en el cliente. De hecho, el marketing interno debe *preceder* al marketing externo. Por ejemplo, Four Seasons Hotels and Resorts empieza por contratar al personal adecuado, lo orientan en forma cuidadosa y lo inspiran para que dé un servicio inigualable al cliente. La idea es lograr que los propios empleados crean en la marca para que, de manera auténtica, entreguen la promesa de marca a los clientes.

El **marketing interactivo** implica que la calidad del servicio depende en gran parte de la calidad de la interacción entre comprador y vendedor durante la prestación del servicio. En el marketing de productos, la calidad de éstos muchas veces depende muy poco de la forma en que se obtienen. Sin embargo, en el marketing de servicios la calidad depende tanto del prestador del servicio como de la forma en que se entrega el servicio. Por lo tanto, los especialistas en marketing de servicios deben dominar habilidades de marketing interactivo. Por ello, los hoteles Four Seasons seleccionan sólo personas con una "pasión innata para servir" y las capacita cuidadosamente en el arte de interactuar con los clientes para satisfacer todas sus necesidades. Todos los empleados recién contratados reciben capacitación durante tres meses para que mejoren sus habilidades de interacción con los clientes.

En la actualidad, a medida que se incrementan los costos y la competencia, y conforme disminuyen la productividad y la calidad, se requiere un marketing de servicios más elaborado. Las compañías de servicios realizan tres tareas fundamentales de marketing: buscan incrementar la *diferenciación*, la *calidad* y la *productividad de sus servicios.*

Administrar la diferenciación del servicio

En estas épocas de intensa competencia de precios, los especialistas en marketing de servicios suelen quejarse de lo difícil que resulta diferenciar sus servicios de los de sus competidores. En tanto los clientes perciban como similares los servicios de distintos proveedores, se preocuparán menos por el proveedor que por el precio. La solución para la competencia de precios es desarrollar una oferta, una entrega y una imagen diferenciadas.

La *oferta* puede incluir características innovadoras que la distingan de las ofertas de la competencia. Por ejemplo, algunos minoristas se diferencian mediante ofertas que van más allá de los productos que tienen en inventario. Dick's Sporting Goods se inició como una tienda de aparejos para pesca en Binghamton, Nueva York, pero ahora es una enorme cadena minorista de productos deportivos con 588 tiendas distribuidas en 46 entidades de Estados Unidos; la cadena, con un valor de $5800 millones, ofrece servicios interactivos que la diferencian de las tiendas ordinarias de productos deportivos. Los clientes pueden probar el calzado en la pista interna de Dick's, los palos de golf con un analizador de *swings* y un *putting green*, disponibles en la tienda, disparar arcos en su campo de tiro y recibir orientación personalizada sobre productos de acondicionamiento físico por parte de un equipo de entrenadores dentro de las tiendas. Esos servicios diferenciados contribuyen a hacer de Dick's "la principal tienda de artículos deportivos para los grandes atletas y los entusiastas de las actividades al aire libre".

Las compañías de servicios pueden diferenciar la *entrega* de sus servicios por medio de un personal de contacto con el cliente más capaz y confiable, creando así un ambiente físico superior donde se entrega el producto, o diseñando un proceso de entrega excelente. Por ejemplo, muchas cadenas de comestibles ofrecen compras en línea y entrega a domicilio como una mejor forma de comprar sin tener que conducir, estacionarse, hacer fila y llevar las compras a casa.

Diferenciación del servicio: Dick's Sporting Goods se diferencia ofreciendo servicios que van más allá de los productos que tiene en inventario.

© Ian Dagnall/Alamy

La mayoría de los bancos ofrecen aplicaciones para teléfonos móviles que permiten a sus clientes realizar transferencias de dinero fácilmente y revisar sus estados de cuenta. Muchos incluso permiten hacer depósitos en cuentas de cheques mediante dispositivos móviles. "Firme, tome una foto y envíe un cheque desde donde esté", dice un anuncio de Citibank. "Es más fácil que acudir al banco".

Por último, las compañías de servicios también diferencian su *imagen* a través de símbolos y branding. Aflac adoptó un pato como símbolo en su publicidad. En la actualidad, el pato se inmortalizó por medio de figuras de peluche, cubiertas para palos de golf, tonos de llamada para teléfono y protectores de pantalla de computadora. El famoso pato de Aflac ayudó a hacer memorable y accesible a la compañía de seguros que, si bien era grande, se le conocía poco. Otros personajes y símbolos de servicio bien conocidos incluyen la salamandra de GEICO, el personaje Flo de Progressive Insurance, los arcos dorados de McDonald's, las "buenas manos" de Allstate, el pájaro de Twitter y la vocera pelirroja de coletas y pecosa de Wendy's.

Administrar la calidad del servicio

Una empresa de servicios puede diferenciarse entregando de manera consistente mayor calidad que sus competidores. Igual que los fabricantes que les antecedieron, la mayoría de las industrias de servicios se han unido al movimiento de calidad orientada al cliente. Y, de la misma forma que los especialistas en marketing de productos, los prestadores de servicios deben identificar qué esperan los clientes meta en cuanto a la calidad del servicio.

Por desgracia, es más difícil definir y juzgar la calidad de un servicio que la de un producto. Por ejemplo, resulta más difícil coincidir al juzgar la calidad de un corte de cabello que la calidad de una secadora de cabello. La retención del cliente quizá sea la mejor medida de la calidad; la capacidad de una empresa de servicios de conservar a sus clientes depende de la consistencia del valor que les entrega.

Las mejores compañías de servicios establecen estándares altos en la calidad del servicio; observan de cerca el desempeño de éste, tanto el suyo como el de sus competidores. No se conforman simplemente con un buen servicio —sino que buscan un servicio 100 por ciento libre de fallas—. Un estándar de desempeño del 98 por ciento parecería bueno, aunque empleando este estándar, el servicio postal estadounidense perdería o desviaría 440 mil piezas de correo cada hora y las farmacéuticas estadounidenses cometerían errores al surtir más de 75.3 millones de recetas médicas cada semana.

A diferencia de los fabricantes de productos que pueden ajustar sus máquinas e insumos hasta que todo quede perfecto, la calidad de los servicios siempre es variable, dependiendo de las interacciones entre empleados y clientes. Aun cuando se esfuercen mucho, incluso las mejores compañías en ocasiones realizan una entrega tardía, queman un filete o tienen un empleado malhumorado. Sin embargo, una buena *recuperación de servicio* convertirá a clientes enfadados en clientes leales. De hecho, una buena recuperación originará más compras y lealtad por parte de los clientes que si todo hubiera salido bien desde el principio.

Por ejemplo, Southwest Airlines tiene un equipo de comunicaciones proactivo cuyo trabajo consiste en detectar situaciones en las que algo salió mal —un retraso por causas mecánicas, mal tiempo, una emergencia médica o un pasajero furioso—; luego se encarga de remediar la mala experiencia rápidamente, en menos de 24 horas si es posible. Las comunicaciones del equipo dirigidas a los pasajeros, normalmente por correo electrónico, incluyen tres componentes básicos: una sincera disculpa, una breve explicación de lo que sucedió y un regalo para resarcir al cliente, por lo general, un vale por cierta cantidad que este último podrá utilizar en su siguiente viaje con Southwest. Las encuestas indican que cuando Southwest maneja adecuadamente una situación de demora, los clientes la califican otorgándole de 14 a 16 puntos más que cuando los vuelos regulares son puntuales.

En la actualidad, social media como Facebook y Twitter pueden ayudar a las compañías a remediar y erradicar la insatisfacción de los clientes con el servicio. Considere el caso de Marriott International:

> John Wolf, director de relaciones públicas de los hoteles Marriott, encabeza un equipo que trabaja de tiempo completo monitoreando los mensajes de Twitter de la compañía y otros social media. El equipo

trata de identificar a quienes se quejan por problemas que tuvieron en los hoteles Marriott. "Es mejor enterarse de un problema que ignorarlo, así tenemos la oportunidad de resolverlo", comenta Wolf. Esta estrategia ayuda a los hoteles Marriott a resolver los problemas del cliente en cuanto surgen y a recuperar clientes previamente insatisfechos. Por ejemplo, cuando el equipo encontró que un cliente descontento escribía tweets y mensajes en blogs acerca de una experiencia negativa que tuvo en un hotel Marriott, la cual terminó en un par de zapatos arruinados y una elevada cuenta de lavandería, se puso en contacto con él directamente a través de Twitter, preguntándole sus datos generales. Al día siguiente, el contrariado cliente recibió una llamada telefónica de Marriot para ofrecerle una explicación, disculparse sinceramente y otorgarle puntos de recompensa que se agregaron a su cuenta para aplicarse en futuras estancias en los hoteles Marriott. El resultado: un cliente contento y leal que ahora escribe tweets y mensajes en blogs para contar a otros su experiencia positiva.

Administrar la productividad del servicio

Con el rápido incremento de sus costos, las compañías de servicios están sometidas a grandes presiones para mejorar la productividad de sus servicios. Esto se logra de varias formas. En primer término, es posible capacitar mejor a los empleados actuales o contratar a otros que trabajen mejor o que cuenten con mayores habilidades. También puede incrementarse la cantidad del servicio sacrificando cierto grado de calidad. Finalmente, el proveedor del servicio podría aprovechar el poder de la tecnología. A pesar de que con frecuencia consideramos que el poder de la tecnología sirve para ahorrar tiempo y costos a las compañías de manufactura, también tiene un enorme potencial —que rara vez se utiliza— para lograr que los trabajadores de servicios se vuelvan más productivos.

Administrar la productividad del servicio: Las compañías deberían ser cautelosas para no llevar las cosas demasiado lejos. Por ejemplo, en sus intentos por mejorar la productividad, algunas aerolíneas han deteriorado el servicio al cliente.

AP Photo/Rick Bowmer

Sin embargo, las empresas deben evitar impulsar demasiado la productividad cuando esto vaya en detrimento de la calidad. Los intentos por modernizar un servicio o disminuir costos suelen permitir que una compañía de servicios sea más eficiente a corto plazo, pero también podrían reducir su capacidad a largo plazo para innovar, mantener la calidad del servicio o responder a las necesidades y los deseos de los consumidores. Por ejemplo, algunas líneas aéreas han aprendido esta lección de la manera más difícil al tratar de economizar ante el incremento de los costos. En la mayoría de las líneas aéreas, los pasajeros se enfrentan ahora con quioscos que "ahorran tiempo" para hacer su registro en un vuelo, en lugar de ser atendidos por personal de mostrador. Además, la mayoría de las aerolíneas dejaron de ofrecer de manera gratuita incluso las cosas más insignificantes —como los snacks durante el vuelo— y empezaron a cobrar cuotas adicionales por todo tipo de servicios, como el registro del equipaje en el mostrador y los asientos de los pasillos. El resultado es un avión lleno de clientes resentidos. En sus intentos por mejorar la productividad, estas compañías afectaron el servicio al cliente.

De esta manera, al tratar de incrementar la productividad del servicio, las compañías deben considerar la forma en que crean y entregan valor para el cliente. Deberían ser cuidadosas para no sacar el *servicio* fuera del servicio. De hecho, una compañía podría reducir deliberadamente la productividad del servicio con la finalidad de mejorar la calidad de este último, de manera que sea posible mantener precios y márgenes de utilidad más altos.

Comentario del autor | Una marca representa todo lo que un producto o servicio *significa* para los clientes y consumidores. Como tales, las marcas son bienes valiosos para una compañía. Por ejemplo, cuando usted escucha a alguien decir "Coca-Cola", ¿qué piensa, siente o recuerda? ¿Y si escucha "Target" o "Google"?

Estrategia de branding: creación de marcas fuertes

Algunos analistas consideran que las marcas son *el* principal activo perdurable de una empresa, superando a sus productos e instalaciones específicos. John Stewart, ex director general de Quaker Oats, señaló alguna vez: "Si este negocio se dividiera, yo le daría a usted el terreno, los ladrillos y el cemento, conservaría las marcas y las marcas registradas y tendría más éxito que usted". Un ex director general de McDonald's declaró: "Si cada bien que poseemos, cada edificio y cada pieza de equipo se destruyeran en un terrible desastre natural, tendríamos la capacidad de poder pedir prestado todo el dinero necesario para reemplazarlo con rapidez gracias al valor de nuestra marca… La marca es más valiosa que la totalidad de esos activos".

De este modo, las marcas son activos poderosos que deben desarrollarse y administrarse en forma cuidadosa. En la presente sección examinaremos las principales estrategias empleadas para construir y administrar marcas de productos y servicios.

Capital de marca y valor de marca

Las marcas no sólo son nombres y símbolos. Son elementos fundamentales de las relaciones que tiene la compañía con sus clientes. Las marcas representan las percepciones y los sentimientos de los consumidores acerca de un producto y su desempeño —es decir, todo lo que el producto o servicio *significa* para los consumidores—. En el análisis final, las marcas existen en la mente de los clientes. Como señaló en una ocasión un respetado especialista en marketing: "Los productos se crean en la fábrica, pero las marcas se crean en la mente". Jason Kilar, ex director general del servicio de video en línea Hulu, agrega: "La marca es lo que la gente dice de usted cuando usted no está presente".

Capital de marca
Efecto diferencial que el conocimiento del nombre de una marca tiene sobre la respuesta del cliente ante el producto o su comercialización.

Una marca poderosa tiene un alto *capital de marca.* El **capital de marca** es el efecto diferencial que el conocimiento del nombre de una marca tiene sobre la respuesta del cliente ante el producto o su comercialización. Es una medida de la capacidad que tiene la marca para obtener la preferencia y lealtad del cliente. Una marca tiene un capital positivo cuando los consumidores reaccionan de manera más favorable ante ella que ante una versión genérica o sin marca del mismo producto. A la inversa, una marca tiene un capital negativo si los consumidores reaccionan ante ella de manera menos favorable que a una versión sin marca.

Las marcas pueden tener un poder y un valor variables en el mercado. Algunas marcas —como Coca-Cola, Nike, Disney, GE, McDonald's, Harley-Davidson y otras— se convierten en iconos trascendentes que mantienen su poder en el mercado durante años, incluso durante generaciones. Otras marcas —como Google, Facebook, Apple, ESPN y Wikipedia— crean un actual entusiasmo y lealtad en los clientes. Estas marcas ganan en el mercado no simplemente porque entregan beneficios únicos o un servicio confiable; más bien, tienen éxito porque establecen conexiones profundas con los clientes. Las personas tienen realmente relaciones con las marcas. Por ejemplo, para los devotos seguidores de Vespa en todo el mundo, la marca significa mucho más que una motoneta: significa "la Vespa vida", un estilo de vida elegante y despreocupado. La marca Vespa de motonetas coloridas, lindas, delgadas, ligeras y eficientes representa la libertad de poder deambular por donde usted quiera y de "vivir la vida con pasión".

Relación de los consumidores con las marcas: Para los devotos seguidores de Vespa en todo el mundo, la marca significa mucho más que una motoneta: significa "la Vespa vida" lo que supone vivir la vida con pasión.
Cortesía de Piaggio Group

El Brand Asset Valuator de la agencia de publicidad Young & Rubicam mide la fuerza de una marca en cuatro dimensiones de la percepción de los consumidores: *diferenciación* (lo que hace que la marca destaque), *relevancia* (el grado en que los consumidores piensan que cubre sus necesidades), *conocimiento* (cuánto saben los consumidores acerca de la marca) y *estima* (la consideración y el respeto que tienen los consumidores por la marca). Las marcas con un capital de marca elevado obtienen una alta puntuación en las cuatro dimensiones. Una marca debe distinguirse; de lo contrario, los clientes y consumidores no tendrán razones para elegirla sobre las demás. Sin embargo, el hecho de que una marca esté muy diferenciada no necesariamente significa que los consumidores la comprarán. La marca debe destacar en formas que sean relevantes para las necesidades de los consumidores. No obstante, incluso una marca relevante y diferenciada aún está lejos de ser exitosa. Antes de que los consumidores respondan a la marca, deben conocerla y entenderla; y esa familiaridad debe conducir a una conexión fuerte y positiva entre el consumidor y la marca.

De esta manera, un capital de marca positivo deriva de los sentimientos que tienen los clientes respecto a una marca y de la conexión que mantienen con ella. En ocasiones los clientes desarrollan vínculos *muy* estrechos con marcas específicas. Quizá como la máxima expresión de devoción hacia una marca, un número sorprendente de personas, y no solamente los fanáticos de Harley-Davidson, se tatúan los nombres de sus marcas favoritas en el cuerpo. Ya sea que se trate de nuevas marcas contemporáneas como Facebook o Amazon, o de las antiguas y clásicas como Harley o Converse, las marcas fuertes se construyen en torno a un ideal de atraer a los consumidores de alguna forma relevante.

Valor de marca
Es el valor financiero total de una marca.

Una marca que tenga un fuerte capital de marca será un activo muy valioso. El **valor de marca** es el valor financiero total de una marca. Medir este valor resulta difícil; sin embargo, de acuerdo con un estimación, el valor de marca de Apple es la sorprendente suma de $185 000 millones, el de Google es de $113 600 millones, el de IBM de $112 500 millones, el de McDonald's de

$90 000 millones, el de Coca-Cola de $78 400 millones y el de Microsoft de $70 000 millones. Otras de las marcas más valiosas del mundo incluyen a AT&T, China Mobile, GE, Walmart y Amazon.com.

Un alto capital de marca le otorga a una empresa muchas ventajas competitivas. Una marca fuerte disfruta de un alto nivel de reconocimiento y lealtad por parte de los consumidores. Puesto que éstos esperan que las tiendas tengan en existencia productos de una marca, la compañía tiene mayor poder de negociación con los distribuidores. Ya que el nombre de marca lleva en sí un alto nivel de credibilidad, una empresa podría lanzar fácilmente extensiones de línea y de marca. Una marca poderosa da a una empresa ciertas posibilidades de defenderse en contra de la feroz competencia de precios.

Sin embargo, ante todo, una marca poderosa conforma la base para construir relaciones fuertes y redituables con los clientes. El recurso fundamental que recae en el capital de marca es el *capital de clientes* —es decir, el valor que crea la marca en las relaciones con los clientes—. Una marca poderosa es importante, pero lo que realmente representa es un conjunto redituable de clientes leales. El enfoque correcto del marketing es crear capital de clientes, para lo cual la administración de la marca es la principal herramienta de marketing. Las compañías deben considerarse a sí mismas no como carteras de marcas, sino como carteras de clientes.

Construcción de marcas fuertes

El branding representa una decisión difícil para el especialista en marketing. La **figura 7.5** muestra que las principales decisiones de estrategia de marca implican el *posicionamiento de marca*, la *selección del nombre de marca*, el *patrocinio de marca* y el *desarrollo de marca*.

Posicionamiento de marca

Los especialistas en marketing deben posicionar sus marcas con claridad en la mente de los clientes meta. Pueden posicionar las marcas en cualquiera de tres niveles. En el nivel más bajo, lo hacen de acuerdo con los *atributos del producto*. Por ejemplo, P&G inventó la categoría de pañales desechables con su marca Pampers. El marketing de los primeros Pampers se enfocó en atributos tales como la absorción de fluidos, el ajuste y la facilidad de desecho. Sin embargo, en general, los atributos son el nivel menos deseable del posicionamiento de la marca. Los competidores llegan a copiar con facilidad los atributos y, algo aún más importante, los clientes no se interesan en los atributos como tales, sino en lo que éstos hacen por ellos.

Una marca se posiciona mejor al asociar su nombre con un *beneficio* deseable. De esta manera, Pampers puede ir más allá de los atributos técnicos de la marca y hablar acerca de los beneficios de la absorción para la salud de la piel debido a que ésta se conserva seca. Algunas marcas exitosas posicionadas con base en los beneficios son FedEx (entrega a tiempo garantizada), Nike (desempeño), Walmart (precios bajos) y Facebook (conexiones y posibilidad de compartir).

Las marcas más fuertes se posicionan más allá de los atributos o los beneficios: lo hacen con base en *creencias y valores* sólidos, atrayendo a los clientes en un nivel profundo y emocional. Por ejemplo, para los padres de familia, Pampers significa mucho más que capacidad de absorción para mantener seca la piel del bebé. El sitio web de Pampers (www.pampers.com) posiciona a Pampers como una marca de "amor, sueño y juego" que se preocupa por que los bebés estén felices, por las relaciones entre padres e hijos y por el cuidado del bebé. Un ex ejecutivo de P&G afirma: "Nuestro negocio de cuidar al bebé no comenzó a crecer intensamente sino hasta que cambiamos el enfoque de Pampers, al dejar de centrarnos en mantener seco al bebé, para tratar de ayudar a las mamás con el desarrollo de sus bebés".

Las marcas de éxito involucran a los clientes en un nivel emocional profundo. La agencia de publicidad Saatchi & Saatchi sugiere que las marcas deberían tratar de convertirse en *lovemarks* (marcas amadas) (es decir, marcas que la gente ama), al elaborar productos y servicios que "inspiren lealtad más allá de las razones". Marcas como Apple, Disney, Nike, Coca-Cola, Google y Pinterest han alcanzado ese estatus con muchos de sus clientes. Las lovemarks se empacan junto con fuerza emocional. A los clientes no solamente les gustan esas marcas, sino que tienen fuertes conexiones emocionales con ellas y las aman incondicionalmente. Considere a Shake Shack, que se inició hace 10 años como un modesto carrito de *hot dogs* en Manhattan y creció hasta convertirse en

Las marcas son activos poderosos que deben desarrollarse y administrarse de manera cuidadosa. Como sugiere esta figura, la creación de marcas fuertes implica muchas decisiones difíciles.

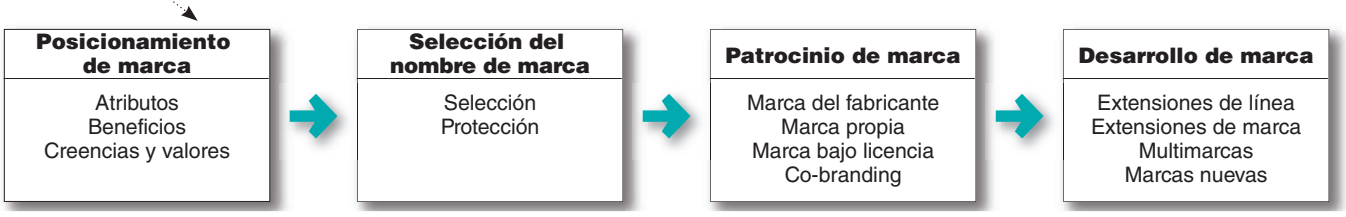


FIGURA | 7.5 Principales decisiones de estrategia de marca.

Las marcas no tienen que ser grandes ni legendarias para considerarse lovemarks. Las largas filas que se forman ocasionalmente en las sucursales de Shake Shack dan testimonio de su estatus como lovemark.

Sports Illustrated/Getty Images

una pequeña cadena de hamburguesas con un gran número de seguidores incondicionales. Las largas filas que se forman ocasionalmente en las sucursales de Shake Shack dan testimonio de su estatus como una marca lovemark.

Al posicionar una marca, es conveniente que el especialista en marketing establezca una misión para la marca y una visión de lo que ésta debe ser y hacer. Una marca constituye la promesa de la compañía de entregar a los compradores un conjunto específico de características, beneficios, servicios y experiencias en forma consistente. La promesa de la marca debe ser clara, sencilla y honesta. Por ejemplo, Motel 6 ofrece habitaciones limpias, precios bajos y buenos servicios, pero no promete muebles costosos ni baños grandes. En contraste, The Ritz-Carlton ofrece habitaciones de lujo y una experiencia realmente memorable, aunque no promete precios bajos.

Selección del nombre de marca

Un buen nombre contribuye al éxito de un producto; sin embargo, encontrar el mejor nombre de marca es una tarea difícil. Inicia con una revisión cuidadosa del producto y de sus beneficios, del mercado meta y de las estrategias de marketing propuestas. Después de eso, la asignación del nombre se vuelve una combinación de ciencia, arte y un poco de instinto.

Algunas cualidades deseables para un nombre de marca son: (1) Debe sugerir algo acerca de los beneficios y las cualidades del producto. Ejemplos: Beautyrest, Lean Cuisine, Snapchat, Pinterest. (2) Debe ser fácil de pronunciar, reconocer y recordar: iPad, Tide, Jelly Belly, Twitter, JetBlue. (3) Tiene que ser distintivo: Panera, Swiffer, Zappos, Nest. (4) Es recomendable que el nombre de marca pueda ampliarse: Amazon.com se inició como vendedor de libros en línea, pero eligió un nombre que le permitiera expandirse a otras categorías. (5) El nombre debe traducirse con facilidad a otros idiomas sin causar confusión; por ejemplo, antes de cambiar su nombre a Exxon, Standard Oil de New Jersey rechazó el nombre Enco al descubrir que, cuando se pronuncia en japonés, se refiere a un motor atascado. (6) Tiene que registrarse y protegerse legalmente; no es posible registrar un nombre de marca si afecta nombres de marcas existentes.

La elección de un nuevo nombre de marca es difícil. Después de una década de nombres de marca extravagantes (Yahoo!, Google) o de nombres a prueba de marcas registradas (Novartis, Aventis, Accenture), el estilo actual consiste en construir marcas alrededor de nombres que tengan un significado real. Por ejemplo, nombres como Silk (leche de soya), Method (productos para el hogar), Smartwater (bebidas) y Blackboard (software escolar) son sencillos y tienen sentido. Sin embargo, con la enorme solicitud de marcas registradas, es difícil encontrar nuevos nombres *disponibles.* Haga la prueba; seleccione un producto y vea si le puede elegir un mejor nombre. ¿Qué le parece Moonshot? ¿Tickle? ¿Vanilla? ¿Treehugger? ¿Simplicity? Búsquelos en Google y descubrirá que ya están asignados.

Protección de un nombre de marca: Este anuncio pide a la gente utilizar el nombre Xerox sólo como un adjetivo para identificar sus productos y servicios (tal como en "copiadoras Xerox"), no como sustantivo ("voy a sacar una Xerox").

Associated Press

Una vez que se elige el nombre de la marca, es necesario protegerlo. Muchas empresas tratan de construir un nombre de marca que al final se identifique con la categoría del producto. Marcas como Kleenex, JELL-O, BAND-AID, Scotch Tape, Velcro, Formica, Magic Marker, notas Post-it y Ziploc han tenido éxito de este modo. Sin embargo, su enorme éxito podría amenazar los derechos que tiene la empresa sobre el nombre. Muchos nombres de marca protegidos originalmente —como celofán, aspirina, nailon, queroseno, linóleo, yo-yo, trampolín, escalera eléctrica, termo y trigo molido— ahora son nombres genéricos que cualquier proveedor puede utilizar.

Para proteger sus marcas, los especialistas en marketing las presentan de manera cuidadosa utilizando la palabra *marca* y el símbolo de marca registrada, como en "Bandas adhesivas marca BAND-AID®". Incluso la antigua canción publicitaria "Estoy pegado a BAND-AID y BAND-AID está pegado a mí" se convirtió en "Estoy pegado a la marca BAND-AID y BAND-AID está pegada a mí". De manera similar, un reciente anuncio de Xerox hace notar que

es posible perder un nombre de marca si la gente lo utiliza inadecuadamente. El anuncio pide a la gente utilizar el nombre Xerox sólo como un adjetivo para identificar sus productos y servicios (tal como en "copiadoras Xerox"), no como sustantivo ("voy a sacar una Xerox").

Patrocinio de marca

Los fabricantes tienen cuatro opciones de patrocinio. El producto podría lanzarse como una *marca nacional* (o *marca del fabricante*), como cuando Samsung y Kellogg comercializan su producción con sus propias marcas de fabricante (tableta Samsung Galaxy o Frosted Flakes de Kellogg). Otra posibilidad es que el fabricante venda su producto a distribuidores que le dan una *marca propia* (también llamada *marca de tienda o marca de distribuidor*). Aunque la mayoría de los fabricantes crean sus propios nombres de marca, otros comercializan *marcas con licencia*. Finalmente, dos compañías pueden unir fuerzas y lanzar un producto de *co-branding*. A continuación hablaremos de estas posibilidades.

Marca propia o marca privada (o **marca de tienda**)
Marca de un producto o servicio creada por un distribuidor y que es de su propiedad.

Marcas nacionales frente a marcas propias. Las marcas nacionales (o marcas del fabricante) han dominado durante mucho tiempo las ventas minoristas. Sin embargo, recientemente un número creciente de minoristas y mayoristas han creado sus **marcas propias o marcas privadas** (o **marcas de tienda**). Si bien las marcas propias ya habían ganado fuerza durante más de dos décadas, las dificultades económicas recientes motivaron su auge. Los estudios revelan que los clientes y consumidores están comprando más marcas propias, lo que, en promedio, les representa el 30 por ciento de ahorro. Las épocas de moderación impulsan las marcas propias, ya que los consumidores se vuelven más conscientes de los precios y les interesa menos la marca.

De hecho, las marcas propias están creciendo mucho más rápido que las marcas nacionales. En los últimos tres años, las ventas anuales de los comestibles de marcas propias registraron un crecimiento que duplicó la tasa de las marcas nacionales. En Estados Unidos, las marcas propias representan más del 18 por ciento de las ventas de los supermercados y casi el 17 por ciento de las ventas de las farmacias. En forma similar, para el caso de las ventas de ropa, las marcas propias —como Hollister, The Limited, Arizona Jean Company (JCPenney) y Xhilaration (Target)— captan el 50 por ciento de la participación de todas las ventas de ropa en Estados Unidos, en comparación con el 25 por ciento que representaban hace una década.

Muchos grandes minoristas comercializan hábilmente una gran cantidad de mercancías con su marca propia. Por ejemplo, las marcas propias de Walmart —Great Value de productos alimenticios—; Sam's Choice de bebidas; Equate de productos farmacéuticos, para el cuidado de la salud y cosméticos; White Cloud de papel higiénico y pañales; Simple Elegance de productos de lavandería y Canopy de productos domésticos para exteriores— representan el 20 por ciento de sus ventas. Sus marcas propias, por sí solas, generan más ventas que todas las marcas de P&G combinadas. Great Value de Walmart, por sí sola, es la marca de productos alimenticios más grande de Estados Unidos. En el otro extremo del espectro de los comestibles, la exclusiva compañía Whole Foods Market ofrece una variedad de productos con su marca propia 365 Everyday Value, los cuales van desde jarabe de maple orgánico canadiense y pizza Caesar de pollo congelada, hasta multivitaminas para niños y pasta orgánica de trigo entero.

Alguna vez conocidas como marcas "genéricas" o "sin nombre", las marcas propias actualmente están cambiando su imagen de copias baratas de marcas nacionales. Ahora ofrecen una selección mucho mayor y rápidamente están logrando la calidad de nombre de marca. De hecho, minoristas como Target y Trader Joe's están superando en innovación a muchos de sus competidores de marcas nacionales. Como resultado, los clientes y consumidores se están volviendo leales a las marcas de tienda por razones distintas al precio. Una investigación reciente mostró que el 80 por ciento de todos los compradores creen que la calidad de las marcas de tienda es igual o inclusive mejor que la de las marcas nacionales. "A veces pienso que ni siquiera saben que se trata de una marca propia", afirma un analista del mercado al por menor. En algunos casos, los consumidores incluso están dispuestos a pagar más por marcas propias que se han posicionado como artículos gourmet o de calidad suprema.

La popularidad de las marcas propias ha aumentado recientemente. Las marcas propias de Walmart representan un sorprendente 20 por ciento de sus ventas y su marca Great Value es, por sí sola, la marca de productos alimenticios más grande de Estados Unidos.

SIPA USA-KT/SIPA/Newscom

En la así llamada *batalla de las marcas* entre las marcas propias y las nacionales, los vendedores minoristas cuentan con muchas ventajas. Ellos controlan qué productos mantienen en existencia, en qué anaqueles los colocan, qué precios cobran y cuáles artículos incluir en sus promociones locales. Para sus marcas propias, los minoristas a menudo fijan precios más bajos que los de las marcas nacionales equivalentes y hacen comparaciones

indicando las diferencias de precio en los anaqueles de las tiendas. Aunque en ocasiones resulta difícil establecer marcas propias, y tal vez sea costoso su almacenamiento y promoción, también generan márgenes de utilidades más altos al distribuidor. Además, le suministran productos exclusivos que no pueden adquirirse con los competidores, lo que da por resultado más lealtad y mayor tráfico de tienda. Trader Joe's, un minorista que crece con rapidez, tiene un buen control del destino de su marca propia, en vez de depender de productores que fabriquen y administren las marcas que necesita para servir mejor a sus clientes.

Para competir con las marcas propias, las marcas nacionales deben mejorar sus propuestas de valor, sobre todo cuando se trata de atraer a los más frugales consumidores de la actualidad. Muchas marcas nacionales están contraatacando al ofrecer más descuentos y cupones para defender su participación de mercado. Sin embargo, a largo plazo, los especialistas en marketing de las marcas líderes tendrán que competir invirtiendo para crear marcas y características nuevas y para hacer mejoras continuas que los distingan en cuanto a la calidad. Deben diseñar fuertes programas publicitarios para mantener conciencia y preferencia elevadas por parte del consumidor. Además, tendrán que encontrar formas de asociarse con los principales distribuidores para forjar economías de distribución y un mejor desempeño conjunto.

Por ejemplo, en respuesta al aumento repentino de las ventas de marcas propias, el gigante de los productos de consumo Procter & Gamble ha redoblado esfuerzos para desarrollar y promover nuevos y mejores productos, en particular a menores precios. "Invertimos $2000 millones al año en investigación y desarrollo, $400 millones en conocer mejor al consumidor y aproximadamente el 10 por ciento de nuestras ventas en publicidad", asegura el director general de P&G. "Las marcas propias no cuentan con esa capacidad". Como resultado, las marcas de P&G aún dominan en sus respectivas categorías. Por ejemplo, Tide, Gain, Cheer y otras marcas de detergente de elevada calidad para ropa, en conjunto, captan el 50 por ciento de participación en el mercado de detergentes en Norteamérica, el cual asciende a $8600 millones.

Licencias. A la mayoría de los fabricantes les toma años y millones de dólares crear sus nombres de marca. Sin embargo, algunas empresas licencian nombres o símbolos creados previamente por otros fabricantes, nombres de celebridades o personajes de películas y libros populares. A cambio de una cuota, cualquiera de estas empresas puede ofrecer al instante un nombre de marca acreditado.

Los vendedores de ropa y accesorios pagan cuantiosas regalías por adornar sus productos —que van desde blusas y corbatas hasta sábanas y maletas— con los nombres o iniciales de innovadores reconocidos de la moda como Calvin Klein, Tommy Hilfiger, Gucci o Armani. Los vendedores de productos para niños adhieren una lista casi interminable de nombres de personajes a ropa, juguetes, útiles escolares, sábanas, muñecas, loncheras, cereales y otros artículos. Los nombres de personajes con licencia van desde clásicos como Plaza Sésamo, Disney, Barbie, Star Wars, Scooby Doo, Hello Kitty y Dr. Seuss, hasta los más recientes como Doc McStuffins, Monster High, Angry Birds y Ben 10. Y en la actualidad numerosos juguetes con altas ventas son productos basados en programas de televisión y películas.

Co-branding
Práctica de usar dos nombres de marca establecidos por dos compañías diferentes en el mismo producto.

La concesión de licencias para usar nombres y personajes ha crecido con rapidez durante los últimos años. Las ventas minoristas anuales de productos bajo licencia crecieron en todo el mundo a partir de tan sólo $4000 millones en 1977 hasta $55 000 millones en 1987 y a más de $230 000 millones en la actualidad. Las marcas registradas podrían volverse un negocio muy redituable para muchas empresas. Por ejemplo, Disney, la compañía que otorga el mayor número de licencias en el mundo, tiene un estudio lleno de personajes muy populares entre los que se cuentan las princesas y hadas de Disney, los héroes de *Toy Story* y *Cars*, además de personajes clásicos como Mickey Mouse y Minnie. En 2014, en todo el mundo, los personajes de Disney cosecharon ventas de mercancía por $39 300 millones. Por sí solas, las princesas de Disney obtuvieron ventas minoristas en Norteamérica por $1500 millones.

Co-branding: Build-A-Bear y McDonald's formaron equipo para lanzar una promoción en la que los clientes que compraban una Cajita Feliz, en McDonald's, durante el mes de diciembre, recibían un "amigo de peluche" en miniatura y un cupón de descuento para canjearlo por vestuario y accesorios para el muñeco en la tienda Build-A-Bear.

Co-branding. Si dos nombres de marca establecidos por diferentes compañías se usan en el mismo producto, surge el **co-branding**. El co-branding ofrece muchas ventajas. Ya que cada marca opera en una categoría diferente, las marcas combinadas crean mayor atractivo para el consumidor y aumentan el capital de marca. Por ejemplo, Benjamin Moore y Pottery Barn unieron fuerzas para crear una colección especial de pinturas, denominada Benjamin Moore, diseñada para coordinar perfectamente con los peculiares muebles y la decoración de Pottery Barn. Taco Bell y Doritos formaron equipo para crear los Doritos Locos Tacos. En las primeras 10 semanas transcurridas luego del lanzamiento, Taco Bell vendió más de 100 millones de tacos y pronto agregó las versiones Cool Ranch y Fiery.

Build-A-Bear Workshop realizó una alianza con McDonald's México a través de una promoción en su Cajita Feliz. Este co-branding consiste en que los clientes que compraran una Cajita Feliz en McDonald's durante el mes de diciembre recibían un "amigo de peluche" en miniatura y un cupón de descuento para canjearlo por vestuario y accesorios para el muñeco en la tienda Build-A-Bear. Con esta estrategia Build-A-Bear Workshop aumentó sus ventas tanto en las tiendas físicas como en línea, pues a menos de una semana de la alianza las ventas en línea aumentaron 150 por ciento, indicó Erick Peña, director de mercadotecnia de Build-A-Bear Workshop, y recibieron miles de visitantes nuevos.

El co-branding puede aprovechar las fortalezas complementarias de dos marcas. También permite que una empresa extienda su marca existente hacia otra categoría, a la cual le sería muy difícil entrar por sí sola. Por ejemplo, Nike y Apple fabrican el Nike+iPod Sport Kit, el cual permite a los corredores vincular sus tenis Nike con sus iPod para registrar y mejorar su desempeño al correr en tiempo real. "Su iPod Nano [o iPod Touch] se convierte en su instructor, entrenador personal y compañero favorito de ejercicio". El Nike+iPod da presencia a Apple en el mercado de los deportes y del acondicionamiento físico; al mismo tiempo, ayuda a Nike a brindar nuevo valor a sus clientes.

El co-branding también tiene sus límites. Este tipo de relaciones suele implicar complejos contratos legales y licencias. Los socios deben coordinar cuidadosamente su publicidad, su promoción de ventas y otras actividades de marketing. Finalmente, en cada asociación de co-branding, cada miembro debe confiar en que la otra parte cuidará su marca. Si algo daña la reputación de una marca, también podría afectar a la marca asociada.

Desarrollo de marca

Una compañía tiene cuatro opciones para desarrollar marcas (vea la **figura 7.6**). Puede lanzar *extensiones de línea*, *extensiones de marca*, *multimarcas* o *marcas nuevas*.

Extensión de línea
Uso de una marca para introducir al mercado nuevas formas, nuevos colores, tamaños, ingredientes o sabores de una categoría de productos existente.

Extensiones de línea. Una **extensión de línea** tiene lugar cuando una empresa utiliza el nombre de una marca para introducir al mercado nuevas formas, nuevos colores, tamaños, ingredientes o sabores de una categoría de productos existente. Por ejemplo, a lo largo de los años, KFC ha extendido su línea de pollo "finger lickin' good" más allá de la receta original, que era el pollo frito Kentucky con hueso. Ahora ofrece pollo a la parrilla, pollo frito sin hueso, pollo tierno, alitas picantes, trocitos de pollo y, más recientemente, KFC Go Cups, pollo y rebanadas de papa servidos en un vaso que se puede transportar fácilmente en el automóvil para permitir a los clientes comer snacks durante sus traslados.

Una empresa podría introducir extensiones de línea para ofrecer nuevos productos a bajo costo y con escaso riesgo. O tal vez quiera conocer los deseos de los consumidores en cuanto a variedad, utilizar su capacidad excedente o sólo disponer de un espacio adicional en los anaqueles de los distribuidores. Sin embargo, las extensiones de línea también implican algunos riesgos. Un nombre de marca demasiado extendido podría causar confusión entre los consumidores o perder su significado específico.

Por ejemplo, como parte de sus esfuerzos por ofrecer algo a todos —desde amantes de las hamburguesas hasta padres de familia prácticos y personas que quieren comida rápida más saludable—, McDonald's creó un menú con muchas opciones. Así, algunos clientes consideran que el extenso menú es un tanto abrumador; además, ofrecer tantas opciones le ha complicado a la cadena el proceso de ensamble de los paquetes de comida y ha vuelto más lento el servicio en los mostradores y para los clientes que piden su orden desde el automóvil. El menú extendido también puede volver confuso el posicionamiento de la cadena. De acuerdo con un analista, McDonald's "no tiene un mensaje de marketing claro en este momento".

En algún punto, las extensiones adicionales podrían agregar poco valor a la línea. Por ejemplo, en Estados Unidos, los Doritos Tortilla Chips originales se transformaron en una larga lista de más de 20 diferentes tipos y sabores, más otras docenas en los mercados extranjeros. Los sabores incluyen desde Nacho Cheese y Pizza Supreme hasta Blazin' Buffalo & Ranch, Fiery Fusion y Salsa Verde. ¿Y qué decir de los Gold Peking Duck Chips, con sabor a carne de pato, o de los Mr. Dragon's Fire Chips con sabor a *wasabi* que se distribuyen en Japón? Aunque la línea parece tener un buen desarrollo, con ventas cercanas a $5000 millones en todo el mundo, los

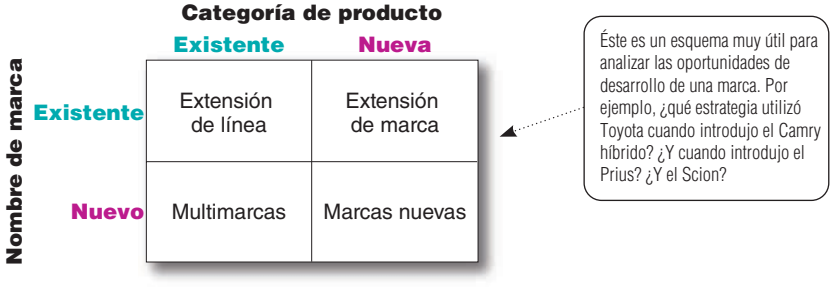


FIGURA | 7.6
Estrategias de desarrollo de marca.

Extensiones de marca: P&G ha empleado la fuerza de su marca Mr. Clean para lanzar nuevas líneas al mercado, incluyendo establecimientos para lavado de automóviles con el mismo nombre de marca.
The Procter & Gamble Company

Doritos originales se consideran tan sólo un sabor más. ¿Y qué porcentaje robaría a las propias ventas de Doritos un nuevo sabor en vez de adjudicarse una porción de las ventas de los competidores? Una extensión de línea funciona mejor cuando roba ventas a las marcas competidoras, no cuando "canibaliza" otros artículos de la empresa.

Extensiones de marca. Una **extensión de marca** implica el uso de un nombre de marca exitoso para lanzar productos nuevos o modificados en una categoría nueva. Por ejemplo, Starbucks ha extendido su negocio de cafeterías minoristas agregando cafés empacados que se venden en supermercados, una cadena de salones de té (Teavana Fine Teas + Tea Bar), e incluso una máquina para preparar en casa raciones individuales de café americano, expreso y café con leche —el Verismo—. Y P&G utilizó la fuerza de marca de su limpiador para el hogar Mr. Clean para lanzar varias líneas nuevas: toallas de limpieza (Magic Eraser), herramientas para la limpieza de baños (Magic Reach) y equipos para lavar el automóvil en casa (Mr. Clean Auto-Dry). Incluso abrió establecimientos para lavado de automóviles con la marca Mr. Clean.

Una extensión de marca permite que un nuevo producto tenga reconocimiento instantáneo y una aceptación más rápida. También ahorra los altos costos publicitarios que normalmente se requieren para desarrollar un nuevo nombre de marca. Al mismo tiempo, la estrategia de extensión de marca implica algunos riesgos. La extensión podría confundir la imagen de la marca principal. Por ejemplo, piense en el perfume Zippo —una marca de encendedores— o en las salsas para marinar de la marca Dr. Pepper. Extensiones de marca como el ungüento para los labios Cheetos, el alimento para mascotas Heinz y la goma de mascar Life Savers tuvieron una temprana muerte. Además, si una extensión de marca fracasa, afectaría negativamente las actitudes de los consumidores hacia los otros productos que llevan el mismo nombre de marca. Asimismo, es probable que un nombre de marca no sea adecuado para un producto nuevo específico, aun cuando esté bien hecho y sea satisfactorio. ¿Usted volaría en Hooters Air o usaría un sostén con almohadillas rellenas de agua Evian? (Ambos fracasaron). Por eso, antes de transferir un nombre de marca a un nuevo producto, los especialistas en marketing deberían investigar qué tanto se ajusta el nuevo producto a las asociaciones con la marca original, así como qué tanto contribuiría esta última al éxito de la extensión en el mercado (vea Marketing real 7.2).

Extensión de marca
Uso del nombre de una marca ya existente para introducir al mercado nuevas categorías de productos.

Multimarcas. Las compañías a menudo introducen marcas adicionales en la misma categoría de productos. Por ejemplo, en Estados Unidos, PepsiCo vende al menos ocho marcas de bebidas refrescantes (Pepsi, Sierra Mist, Mountain Dew, Manzanita Sol, Mirinda, IZZE, Tropicana Twister y la cerveza de raíz Mug), tres marcas de bebidas energéticas y para deportistas (Gatorade, AMP Energy, Starbucks Refreshers), cuatro marcas de tés y cafés embotellados (Lipton, SoBe, Starbucks y Tazo), tres marcas de aguas embotelladas (Aquafina, H2OH! y SoBe) y nueve marcas de bebidas frutales (Tropicana, Dole, IZZE, Lipton, Looza, Ocean Spray y otras). Cada marca incluye una larga lista de submarcas. Por ejemplo, SoBe consiste en SoBe Teas & Elixers, SoBe Lifewater, SoBe Lean y SoBe Lifewater with Coconut Water. Aquafina incluye Aquafina regular, Aquafina Flavorsplash y Aquafina Sparkling.

Las multimarcas ofrecen una forma de establecer distintas características que atraen a diferentes segmentos de clientes, aseguran mayor espacio de anaquel y captan mayor participación de mercado. Por ejemplo, aunque las diversas marcas de bebidas de PepsiCo pudieran competir entre sí en los anaqueles de los supermercados, obtienen en conjunto una participación de mercado mucho mayor de la que logra una sola marca. De manera similar, al posicionar múltiples marcas en distintos segmentos, las ocho marcas combinadas de bebidas refrescantes de Pepsi captan una participación de mercado mucho mayor de lo que cualquier marca puede lograr por sí sola.

Una desventaja importante de las multimarcas es que cada marca obtiene sólo una pequeña participación de mercado y quizá ninguna sea muy redituable. La compañía podría terminar distribuyendo sus recursos en muchas marcas en vez de crear unas cuantas mucho más redituables. Estas empresas deberían reducir el número de marcas que venden en cierta categoría y establecer procedimientos de filtro más estrictos para las marcas nuevas. Esto le ocurrió a GM, que en años recientes tuvo que eliminar varias marcas de su cartera, incluyendo a Saturn, Oldsmobile, Pontiac, Hummer y Saab. Asimismo, como parte de su reciente cambio radical, Ford eliminó su línea Mercury, vendió Volvo y redujo el número de modelos de 97 a menos de 20. El director general de Ford, Alan Mulally, comenta: "Quiero decir, ¡teníamos 97 [modelos], por el amor de Dios! ¿Cómo podríamos lograr que todos fueran sensacionales? Al llegar a las 8 a.m., uno diría: 'de las 8 a las 12 voy a hacer el número 64 y después del almuerzo voy a hacer el número 17'. ¡Eso era ridículo!".

Marketing real 7.2

Extensiones de marca:
Los consumidores dicen "¡Sí!" o "¿Qué?"

En la actualidad, la gran mayoría de los nuevos productos, decenas de miles cada año, son extensiones de marcas exitosas. A diferencia de lo que sucede cuando se construye una nueva marca, las extensiones permiten evocar familiaridad con el nuevo producto y facilitar la aceptación. Por ejemplo, no se trata de cualquier base inalámbrica para recargar sus dispositivos móviles, sino de un Duracell Powermat; tampoco se trata de un nuevo producto sin nombre que se vende sin receta y sirve para conciliar el sueño, sino de Vicks ZzzQuil. Extensiones de marca como Duracell Powermat y Vicks ZzzQuil tienen sentido, ya que se conectan con valores de marca fundamentales y se construyen sobre las fortalezas de la marca que les da origen.

Sin embargo, para cada extensión de marca razonable y exitosa, hay enigmas que dejan a uno rascándose la cabeza y preguntándose "¿Qué? ¿En qué estaban pensando?". Por ejemplo, ¿qué tal los alimentos Gerber para adultos (incluyendo Madeira, un delicioso alimento a base de carne de cerdo y pollo agridulce en forma de puré)? ¿O qué sentiría usted al probar una bebida frutal enlatada de la marca Exxon o una bebida refrescante Kodak? Otros intentos descabellados por extender un buen nombre de marca incluyen el cereal Cracker Jack, salsa de tomate Smucker, alimento para mascotas Carnation y detergente para ropa Fruit of the Loom. No sólo fueron enormes fracasos, también amenazaron con manchar la reputación de las marcas originales que pretendían extender. ¿Cómo? Sí, de verdad. ¿En qué estaban pensando?

¿Qué distingue a las extensiones de marca exitosas de las que fracasan? De acuerdo con la firma de consultoría de extensión de marca Parham | Santana, el éxito de una extensión de marca se apoya en tres pilares: la extensión debe ajustarse de manera lógica a la marca original; la marca original debería dar a la extensión de marca una ventaja competitiva en una nueva categoría; y la extensión debería ofrecer ventas significativas y potencial de utilidades.

El "factor de ajuste" parece orientar los otros dos pilares. El valor de cualquier marca es su buen nombre, el cual se gana a lo largo del tiempo. La gente se vuelve leal a una marca ya que confía en que les entregará un conjunto consistente de atributos. No es posible tomar un nombre de marca conocido y pegarlo simplemente en un producto de otra categoría. En vez de ello, una buena extensión debería ajustarse de manera lógica a la marca que le dio origen. Sin embargo, las marcas son entidades perceptuales y emocionales complejas, de manera que el ajuste suele ser difícil de definir. Una forma de asegurar el ajuste es enfocarse en la cartera fundamental de productos de la marca.

Considere el reciente lanzamiento de la crema de maní Planters. Durante más de 100 años, la marca Planters se ha enfocado en un tipo de producto: los frutos secos y algunas semillas. Esto incluye nueces de la India, almendras, pistaches, nueces, semillas de girasol y, desde luego, maníes. Ninguna otra marca de Estados Unidos se asocia tan fuertemente con los frutos secos favoritos como Planters. La mascota de la compañía —Mr. Peanut, un maní personificado que usa monóculo—, creada hace 100 años, es uno de los iconos más conocidos en la historia de la publicidad. Considerando el enfoque de Planters en frutos secos en general, y en el maní en particular, extender la marca para incluir crema de maní resultaba lógico. Los consumidores parecían estar de acuerdo. Nueve meses después de su lanzamiento, la crema de maní Planters había alcanzado una participación redituable de un dígito en un mercado maduro y sumamente competitivo.

Sin embargo, otras marcas bien conocidas han traicionado la confianza del consumidor al agregar su buen nombre a algo totalmente fuera de lugar. Por ejemplo, el aderezo Gorgonzola no tenía sentido para la marca Louis Sherry, conocida por sus deliciosos chocolates y helados; se trataba de un aderezo para ensalada a base de queso y sin azúcar. De manera similar, Zippo, la compañía que ha fabricado encendedores recargables de alta calidad durante más de 80 años, recientemente extendió su marca para lanzar un perfume, llamado Zippo The Woman. El perfume tiene una agradable fragancia frutal y floral, la cual viene en un envase esmerilado que parece encendedor, con la clásica tapa abatible de Zippo. Sin embargo, por desgracia, sin importar lo bien que huela, un perfume tiene poco que ver con la competencia fundamental de la marca Zippo, que consiste en lograr que "todo se encienda". Como resultado, en una encuesta reciente de Parham | Santana, los consumidores votaron por Zippo The Woman como la peor extensión de marca del año pasado. Zippo, ¿en qué estabas pensando?

Incluso cuando un nuevo producto parece asociarse bien con los valores fundamentales de una marca, los consumidores podrían no hacer la conexión. Por ejemplo, a principios de la década de 1990, Clorox investigó la posibilidad de lanzar extensiones relacionadas con la limpieza, desde detergentes para ropa hasta limpiadores de alfombras. Esto parecía tener sentido, considerando la asociación de Clorox con la limpieza. No obstante, los consumidores rechazaron esos nuevos conceptos de producto ya que les preocupaba que los productos de limpieza de una compañía dedicada a blanquear la ropa pudieran dañar los colores de sus prendas y alfombras. Los consumidores asociaban la marca Clorox no sólo con "limpieza", sino más bien con "limpieza, desinfección y eliminación de manchas". Así, en vez de tratar de modificar esas percepciones de marca, Clorox se apoyó en ellas para lanzar productos como Clorox Toilet Bowl Cleaner, convirtiéndose en la marca que más vende en esa categoría al concentrar el 35 por ciento de la participación de mercado. Otras extensiones de marca exitosas incluyen Clorox Disinfecting Wipes, Clorox Clean-Up (diseñado para limpiar y eliminar manchas en una variedad de superficies) y Clorox OxiMagic

Extensiones de marca: Una buena extensión de marca deberá ajustarse a la marca que le dio origen; esta última debe dar a la extensión una ventaja competitiva en la nueva categoría. Vicks ZzzQuil no es un producto sin nombre que sirve para conciliar el sueño y se vende sin receta.

The Procter & Gamble Company

(un quitamanchas en aerosol con múltiples aplicaciones para eliminar manchas tanto en ropa como en superficies).

El buen ajuste funciona en dos sentidos. Así como una extensión deberá de ajustarse con la marca original, esta última debe dar una ventaja competitiva a la extensión en su nueva categoría. El resultado es el éxito en las ventas y utilidades. Por ejemplo, durante mucho tiempo, los consumidores han asociado la marca Vicks NyQuil con el alivio a los síntomas de la gripe, de manera que les ayuda a dormir mejor. Por eso, el nombre Vicks ZzzQuil dio a la extensión un sustancial impulso al segmento de los productos para conciliar el sueño. De manera similar, cuando FedEx creó FedEx TechConnect, un servicio que ayuda a configurar, reparar y reacondicionar equipos de tecnología, la sólida reputación de la marca FedEx en cuanto a rapidez, confiabilidad y accesibilidad dio al nuevo servicio credibilidad inmediata al comparársele con los competidores.

Desde luego, cuando se trata de extensiones de marca, la mayoría de los consumidores no se detienen a pensar en los "tres pilares" o en otros factores de éxito. En vez de ello, simplemente reaccionan. De acuerdo con el presidente de Parham | Santana, los consumidores, por lo regular, tienen respuestas instantáneas, casi viscerales, ante las extensiones de marca. Una extensión tiene sentido o no. En palabras del ejecutivo: "Algunas personas dicen '¡Sí!', mientras otras sólo exclaman: '¿Qué?'". ¿En qué estaban pensando?

Fuentes: Con base en información de Robert Klara, "The Best (and Worst) Brand Extensions", *Adweek*, 4 de febrero de 2013, pp. 26-27; Brad Tuttle, "Why Some Brand Extensions Are Brilliant and Others Are Just Awkward", *Time*, 7 de febrero de 2013, http://business.time.com/2013/02/07/why-some-brand-extensions-are-brilliant-and-othters-are-just-awkward/; Gary Belsky, "These Companies Stretched Their Brands to Make Even Bigger Bucks", *Time*, 13 de marzo de 2012, business.time.com/2012/03/14/the-10-best-brand-extensions-ever-according-to-me/; Denisse Lee Yohn, "Great Brands Aim for Customers' Hearts, Not Their Wallets", *Forbes*, enero de 2014, www.forbes.com/sites/onmarketing/2014/01/08/great-brands-aim-for-customers-hearts-not-their-wallets/; www.duracellpowermat.com y www.zzzquil.com, consultados en septiembre de 2014.

Marcas nuevas. Una empresa podría considerar que el poder de su nombre de marca existente está disminuyendo, y que necesita un nuevo nombre de marca. O quizás una empresa idee un nuevo nombre de marca cuando ingresa a una nueva categoría de productos, donde ninguno de sus nombres de marca actuales es adecuado. Por ejemplo, Toyota creó la marca separada Lexus, dirigida a consumidores de automóviles de lujo, y Scion, dirigida a los consumidores de la generación del milenio.

Al igual que sucede con las multimarcas, ofrecer demasiadas marcas nuevas podría originar que la compañía distribuya sus recursos excesivamente. Y en algunas industrias, como la de bienes de consumo empacados, a los clientes y a los minoristas les preocupa que ya existan demasiadas marcas, con muy pocas diferencias entre sí. Como consecuencia, P&G, PepsiCo, Kraft y otros grandes fabricantes de productos de consumo ahora están buscando estrategias de megamarca, eliminando las marcas más débiles o de crecimiento lento para enfocar sus recursos de marketing únicamente en las marcas capaces de conquistar el primer lugar o el segundo en la participación de mercado en sus categorías.

Administración de marcas

Las compañías deben administrar sus marcas de forma cuidadosa. Primero, es necesario comunicar el posicionamiento de la marca continuamente a los consumidores. Los especialistas en marketing de las principales marcas suelen invertir cuantiosas sumas en publicidad para crear conciencia de marca y para ganar preferencia y lealtad. Por ejemplo, en todo el mundo, Coca-Cola gasta casi $3000 millones cada año para anunciar sus diversas marcas; GM gasta $3200 millones; Unilever, $7400 millones; y P&G gasta la sorprendente suma de $10600 millones.

Administrar marcas requiere administrar "puntos de contacto". Un ex ejecutivo de Disney afirma: "Una marca es una entidad viva, se enriquece o debilita poco a poco a lo largo del tiempo como resultado de miles de pequeñas acciones".

Joe Raedle/Getty Images

Este tipo de campañas publicitarias ayuda a crear un reconocimiento de nombre y de marca, incluso cierta preferencia entre los consumidores. Sin embargo, el hecho es que las marcas no se mantienen sólo gracias a la publicidad, sino por el *compromiso* y la *experiencia de marca* de los clientes. En la actualidad, los clientes llegan a conocer una marca a través de diversos nexos y puntos de contacto, los cuales incluyen la publicidad pero también la experiencia personal con la marca, los comentarios de otros consumidores, los social media, los sitios web de la compañía, las aplicaciones móviles y muchos otros. La empresa debe prestar tanta atención a la administración de esos puntos de contacto como la que dedica a la producción de sus

anuncios. Como dijo un ex ejecutivo de Disney: "Una marca es una entidad viva, se enriquece o debilita poco a poco a lo largo del tiempo como resultado de miles de pequeñas acciones".

El posicionamiento de la marca no será total sino hasta que cada persona de la empresa viva la marca. Por consiguiente, la compañía tendrá que capacitar a su personal para que se concentre en el cliente. Aún mejor, la compañía deberá desarrollar una estrategia interna de marca para que los empleados entiendan la promesa de marca y se sientan entusiasmados con ella. Muchos negocios van aún más lejos y capacitan y motivan a sus distribuidores y concesionarios para atender bien a sus clientes.

Por último, las empresas necesitan auditar periódicamente las fortalezas y debilidades de sus marcas. Es conveniente que se pregunten: ¿esta marca sobresale al brindar beneficios que los consumidores valoran realmente? ¿La marca está posicionada adecuadamente? ¿Todos los puntos de contacto con nuestros consumidores apoyan el posicionamiento de la marca? ¿Los gerentes de marca comprenden el significado que tiene la marca para los consumidores? ¿La marca recibe un apoyo adecuado y sostenido? La auditoría de marcas identifica las marcas que necesitan mayor apoyo, las que necesitan eliminarse o las que requieren una modificación o un reposicionamiento debido a las cambiantes preferencias del consumidor o a la aparición de nuevos competidores.

7 Revisión de conceptos

REPASO DE OBJETIVOS y TÉRMINOS CLAVE

Repaso de objetivos

Un producto es más que un simple conjunto de características tangibles. Cada producto o servicio que se ofrece a los clientes y consumidores se percibe en tres niveles. El *valor fundamental para el cliente* consiste en los principales beneficios de solución de problemas que buscan los consumidores cuando adquieren un producto. El *producto real* existe alrededor del valor fundamental e incluye el nivel de calidad, las características, el diseño, el nombre de marca y el empaque. El *producto aumentado* es el producto real más los diversos servicios y beneficios que lo acompañan, como la garantía, la entrega sin costo, la instalación y el mantenimiento.

OBJETIVO 1

Definir qué es un *producto* y describir las principales clasificaciones de productos y servicios. *(pp. 202-207)*

De manera general, un *producto* es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos incluyen objetos físicos, pero también servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o mezclas de estos elementos. Los *servicios* son productos que consisten en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta y son esencialmente intangibles, como los servicios bancarios, el hospedaje en hoteles, la elaboración de la declaración de impuestos y los servicios de reparación para el hogar.

Productos y servicios se dividen en dos clases generales de acuerdo con el tipo de consumidor que los utiliza. Los *productos de consumo* (los que adquieren consumidores finales) suelen clasificarse de acuerdo con los hábitos de compra del consumidor —productos de conveniencia, productos de compra, productos de especialidad y productos no buscados—. Los *productos industriales* —que se adquieren para darles un procesamiento posterior o para usarse en la conducción de un negocio— abarcan tanto materiales y partes como bienes de capital y suministros y servicios. Otras entidades susceptibles de comercializarse —como organizaciones, personas, lugares e ideas— también se considerarían productos.

OBJETIVO 2

Describir las decisiones que toman las compañías en relación con sus productos y servicios individuales, líneas de productos y mezclas de productos. *(pp. 207-214)*

Las decisiones sobre productos individuales implican los atributos del producto, la asignación de marca, el empacado, el etiquetado y los servicios de apoyo al producto. Las decisiones sobre los *atributos del producto* incluyen la calidad del producto, sus características y su estilo y diseño. En cuanto a la *asignación de marca*, las decisiones implican elegir un nombre de marca y desarrollar una estrategia de marca. El *empaque* ofrece muchos beneficios importantes como protección, economía, conveniencia y promoción. Las decisiones sobre el empacado a menudo abarcan el diseño de *etiquetas* que identifiquen, describan y quizá promuevan el producto. Las compañías también desarrollan *servicios de apoyo al producto*, los cuales mejoran el servicio y la satisfacción del cliente y lo protegen contra los competidores.

La mayoría de las compañías fabrican una línea de productos en vez de un solo producto. Una *línea de productos* es un conjunto de bienes que están relacionados por su función, las necesidades de compra del cliente o los canales de distribución. Todas las líneas de productos y artículos que un vendedor específico ofrece a los clientes constituyen la *mezcla de productos*, la cual se describe en cuatro dimensiones: ancho, extensión, profundidad y consistencia. Estas dimensiones son las herramientas empleadas para desarrollar la estrategia de producto de la empresa.

OBJETIVO 3

Identificar las cuatro características que afectan al marketing de servicios y los aspectos adicionales de marketing que requieren los servicios. *(pp. 214-220)*

Los *servicios* se caracterizan por cuatro rasgos fundamentales: son *intangibles*, *inseparables*, *variables* y *tienen caducidad*. Cada característica plantea problemas y requisitos de marketing. Los especialistas en marketing trabajan para lograr que los servicios sean más tangibles, para aumentar la productividad de los proveedores que son inseparables de sus productos, para estandarizar la calidad ante la variabilidad y para incrementar los movimientos de demanda y las capacidades de abastecimiento dada la caducidad de los servicios.

Las buenas empresas de servicios centran su atención *tanto* en los clientes *como* en los empleados; entienden la *cadena de servicio-utilidades*, la cual vincula las utilidades del servicio de la compañía con la satisfacción de los empleados y los clientes. La estrategia del marketing de servicio no sólo necesita del marketing externo, sino también del *marketing interno* para motivar a los empleados y del *marketing interactivo* para incrementar las habilidades de entrega del servicio de quienes lo proveen. Para tener éxito, los especialistas en marketing de servicios deben establecer una *diferenciación competitiva*, ofrecer un *servicio de alta calidad* y encontrar formas para aumentar la *productividad del servicio.*

OBJETIVO 4

Analizar las estrategias de asignación de marca, es decir, las decisiones que toman las compañías para crear y administrar sus marcas. *(pp. 220-230)*

Algunos analistas consideran que las marcas son *el* principal valor de una compañía. Las marcas no sólo son nombres y símbolos, sino que se componen de todo lo que el producto o servicio *significa* para los consumidores. El *capital de marca* es el efecto diferencial positivo que tiene el hecho de conocer el nombre de la marca en la respuesta de los clientes hacia el producto o servicio. Una marca con un capital fuerte es un recurso muy valioso.

Al crear marcas, las empresas deben tomar decisiones acerca del posicionamiento, la selección del nombre, el patrocinio y el desarrollo de la marca. El *posicionamiento de marca* más poderoso es aquel que se crea con base en las creencias y los valores de los clientes y consumidores. La *elección del nombre de marca* implica encontrar el mejor nombre a partir de una revisión cuidadosa de los beneficios del producto, del mercado meta y de la estrategia de marketing propuestos. Un fabricante tiene cuatro opciones de *patrocinio de marca*: lanzar una *marca nacional* (o marca de fabricante), vender a distribuidores que utilizan una *marca propia*, comercializar *marcas con licencia* o unir fuerzas con otra empresa para lanzar un producto de co-branding. La empresa también tiene cuatro opciones cuando desarrolla una marca: introducir *extensiones de línea*, *extensiones de marca*, *multimarcas* o *marcas nuevas*.

Las compañías deben construir y administrar sus marcas con cuidado. Es conveniente comunicar el posicionamiento de la marca de manera continua a los consumidores. La publicidad ayuda, pero las marcas no se mantienen tan sólo gracias a la publicidad, sino a través de las *experiencias de marca* de los clientes. Estos últimos llegan a conocer las marcas mediante diversas formas de contacto e interacción. La compañía debe prestar tanta atención al manejo de estos puntos de contacto como la que dedica al desarrollo de sus anuncios. Es necesario que las compañías realicen una auditoría periódica de las fortalezas y debilidades de sus marcas.

Términos clave

OBJETIVO 1

Producto (p. 202)
Servicio (p. 202)
Producto de consumo (p. 204)
Producto de conveniencia (p. 204)
Producto de compra (p. 205)
Producto de especialidad (p. 205)
Producto no buscado (p. 205)
Producto industrial (p. 206)
Marketing social (p. 207)

OBJETIVO 2

Calidad del producto (p. 207)
Marca (p. 209)
Empaque (p. 210)
Línea de productos (p. 213)
Mezcla de productos (o cartera de productos) (p. 213)

OBJETIVO 3

Intangibilidad del servicio (p. 215)
Inseparabilidad del servicio (p. 215)
Variabilidad del servicio (p. 215)
Caducidad del servicio (p. 215)
Cadena de servicio-utilidades (p. 216)
Marketing interno (p. 218)
Marketing interactivo (p. 218)

OBJETIVO 4

Capital de marca (p. 221)
Valor de marca (p. 221)
Marca propia (o marca de tienda) (p. 224)
Co-branding (p. 225)
Extensión de línea (p. 226)
Extensión de marca (p. 227)

ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO

Preguntas para análisis

7-1 Defina qué es un producto. ¿En qué difieren los productos de consumo de los productos industriales? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

7-2 Mencione y describa brevemente las importantes decisiones involucradas al desarrollar y comercializar productos y servicios individuales. (AACSB: Comunicación).

7-3 Explique la importancia de la calidad de los productos y analice en qué forma la utilizan los especialistas en marketing para crear valor para el cliente. (AACSB: Comunicación).

7-4 ¿Qué es una marca? Describa las opciones de patrocinio de marca disponibles para los especialistas en marketing y dé un ejemplo de cada una. (AACSB: Comunicación).

7-5 Analice las distintas formas en que los proveedores de servicios diferencian sus servicios de los de la competencia y dé un ejemplo de cada una. (AACSB: Comunicación).

Ejercicios de pensamiento crítico

7-6 La Food and Drug Administration (FDA) anunció recientemente una propuesta para modificar las etiquetas de información nutricional estándar incluidas en los artículos alimenticios. En pequeños grupos, investiguen los cambios propuestos y escriban un informe para explicarlos. En su presentación, relaten la historia de las etiquetas de información nutricional. (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento reflexivo).

7-7 El empaque de un producto debe satisfacer muchos criterios, como sustentabilidad, conveniencia, seguridad, eficiencia, funcionalidad y marketing. Realice una búsqueda acerca del concepto "premios de empacado" y desarrolle una presentación analizando el empaque de un producto que haya ganado algún premio. Describa la organización que realizó el concurso, los criterios para seleccionar a los ganadores y uno de los empaques ganadores de algún premio. (AACSB: Comunicación; uso de TI).

7-8 Dé cinco ejemplos de intentos por parte de proveedores de servicios por reducir la intangibilidad del servicio. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

MINICASOS Y APLICACIONES

Marketing en línea, móvil y de social media Cómo vigilar la salud de Fido

¿Desea monitorear la salud y el estado físico de su perro? Ahora es posible hacerlo mediante dispositivos como Whistle y Voyce, unas bandas que se colocan alrededor del cuello del perro como si se tratara de un collar. Sólo que, en vez de ser un collar común, monitorean los signos vitales del perro, como ritmo cardiaco, frecuencia respiratoria y calorías quemadas. También permiten al dueño enterarse de si su perro es activo o si duerme la mayor parte del día. A diferencia de los humanos, los perros no manifiestan síntomas y a menudo es demasiado tarde cuando se nota que algo anda mal. Voyce da "voz" a los perros al permitir a los dueños hacer inferencias para revelar cualquier indicio de algún problema. Aunque el monitoreo no hará que suenen alarmas, los dueños de los perros pueden hacer un seguimiento de los datos de signos vitales por medio de un servicio de suscripción mensual que se sincroniza con una computadora, una tableta o un teléfono inteligente, para luego compartir los datos con un veterinario. Con el tiempo, el dispositivo llega a conocer a un perro y envía al dueño artículos, consejos y recomendaciones personalizados. Al utilizar un dispositivo móvil, los dueños pueden tener acceso remoto a los datos de sus perros en cualquier momento a través de www.MyDogsVoyce.com. Voyce también facilita la labor de compartir los logros en el desarrollo de los perritos con familiares y amigos a través de los social media. Sin embargo, estos dispositivos no son baratos; los precios van desde $129.95, en el caso del producto Whistle, hasta $299 para Voyce, además de la tarifa que hay que pagar mensualmente por el servicio. Los creadores de Voyce también desean lanzar un dispositivo que se ajuste incluso a los perros más pequeños, los gatos y los caballos.

7-9 Describa los niveles esenciales, reales y aumentados de producto asociados con este producto. ¿Qué nivel representa el servicio de monitoreo? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

7-10 Analice dos ejemplos de tipos similares de productos tecnológicos portátiles para uso humano. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

Ética de marketing La tarjeta de regalo de Starbucks por $450

Por segundo año consecutivo, alrededor de las fiestas decembrinas, Starbucks ofreció la tarjeta Limited Edition Medal Starbucks por $450, la cual permite al poseedor disfrutar de bebidas y golosinas de Starbucks por $400, además de gozar del estatus de miembro de nivel oro. Los otros $50 cubren el costo de la tarjeta, hecha de acero color rosa, que se elabora a mano y está grabada con láser. Suena estrafalario, ¿verdad? Bueno, mil de estas elegantes tarjetas que sólo podían adquirirse en el sitio web de artículos de lujo Gilt.com se vendieron en unos cuantos minutos. Luego se vendieron en eBay a precios de entre ¡$500 y $1000! Las tarjetas son recargables, lo que permite a los poseedores tener exclusividad. Algunos criticaron a Starbucks, afirmando que es una tarjeta "para el 1%" de la población y que sólo es una tarjeta "de estatus", ya que sus poseedores tienen algo que los demás no tienen. Starbucks también lanzó un café para el otro 99 por ciento al elevado precio de $7 por taza.

7-11 ¿Qué tiene de especial Starbucks que le permite vender una tarjeta de regalo por $50 más sobre los $400 que ofrece en mercancía al poseedor? ¿Debería permitirse a una marca hacer eso? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo; razonamiento ético).

7-12 ¿Cómo ha posicionado Starbucks su marca? ¿La tarjeta de regalo o las tazas de café por $7 podrían dañar su imagen de marca? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

Aritmética de marketing Pop-Tarts Gone Nutty!

Kellogg's, fabricante de Pop-Tarts, lanzó recientemente Pop-Tarts Gone Nutty! El nuevo producto incluye sabores como crema de maní y crema de maní con chocolate. Aunque la compañía cobrará por el nuevo producto Gone Nutty! un precio al por mayor más alto ($1.20 por un paquete de 8 unidades del nuevo producto frente a $1 por paquete del producto original), también supone costos variables más altos ($0.55 por un paquete de 8 unidades del nuevo producto frente a $0.30 por un paquete similar del producto original).

7-13 ¿Qué estrategia de desarrollo de marca está utilizando Kellogg's? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

7-14 Suponga que la compañía espera vender cinco millones de paquetes de Pop-Tarts Gone Nutty! en el primer año después del lanzamiento, pero espera que el 80 por ciento de esas ventas provengan de compradores que, normalmente, comprarían los sabores existentes de Pop-Tart (es decir, habría canibalización de ventas). Suponiendo que las ventas de Pop-Tarts regular alcanzan, normalmente, los 300 millones de paquetes al año y que la compañía incurrirá en un incremento de costos fijos de $500 000 durante el primer año del lanzamiento de Gone Nutty!, ¿el producto será redituable para la compañía? Consulte la sección dedicada al concepto de canibalización en el apéndice 2: Aritmética de marketing, para conocer una explicación sobre cómo realizar este tipo de análisis. (AACSB: Comunicación; razonamiento analítico).

Caso empresarial Target: el lugar donde las marcas propias ofrecen más que precios bajos

Cuando se trata de minoristas de descuento, Target no necesita justificarse. En poco más de 50 años, esta compañía con sede en Minnesota, ha dotado a Estados Unidos y Canadá con más de 1900 tiendas que se distinguen por la famosa diana en colores rojo y blanco. Con ventas anuales por más de $72 000 millones, Target ocupa el segundo lugar en el mercado de minoristas de descuento en Estados Unidos, está sólo después de Walmart —la corporación más grande del mundo—. Y aunque sólo tiene un séptimo de las dimensiones de Walmart, Target se las ha arreglado para mantener en observación a su mucho más grande rival mediante una imagen "chic a precio bajo" que ha revolucionado el mercado minorista de descuento con grandes dosis de estilo y moda.

Sin embargo, durante la década pasada, Target experimentó aumentos y disminuciones en su participación de mercado. Mientras que superó a Walmart en crecimiento a principios de la década de 2000, los últimos años de dificultades económicas hicieron que incluso los compradores más vanguardistas voltearan la vista hacia el posicionamiento de bajo precio de Walmart y de las tiendas de productos a un dólar. Durante varios años, Target ha realizado cambios que incluyen reducción de costos, remodelación de las tiendas y reestructuración de inventarios, con lo cual se ha posicionado mejor estratégicamente para cumplir su misión de entregar un "valor sobresaliente, innovación continua y experiencias excepcionales al cliente para satisfacer de manera consistente la promesa de marca 'Expect More. Pay Less.'".

Una de las formas en que Target está cumpliendo su misión es a través de una cartera fuerte de marcas propias. Aunque las marcas propias no son nada nuevo para Target, esta cadena se ha erigido como punto de referencia para minoristas de todo tipo al ejecutar una estrategia de marca propia. Y aun cuando Target ha tenido marcas de tienda dentro de su cartera corporativa durante décadas, recientemente la expandió para sacar provecho del reciente crecimiento de este tipo de marcas. Target aún vende muchas marcas nacionales. Sin embargo, ahora está obteniendo grandes ingresos y utilidades conforme los clientes adoptan productos de docenas de marcas propias y exclusivas que sólo se encuentran en las tiendas Target.

Llevar las etiquetas de diseñador al mercado minorista de descuento

No hace mucho, las marcas propias poseían el estigma de ofrecer productos de "baja calidad" y "sin gracia". Con esas características percibidas como menos que atractivas, tales marcas se vendían, sobre todo, porque sus precios eran mucho más bajos que los de los productos comparables que tenían nombre de marca. Quizá más que cualquier otro minorista, Target luchó por diferenciar sus marcas exclusivas de las tradicionales. De hecho, se ha adherido a dos valores corporativos que apoyan su misión para guiar el desarrollo de marcas propias: "diseño e innovación" y "valor como más por menos".

Como parte de su estrategia de marca propia, Target está forjando relaciones de colaboración con diseñadores de alto nivel para crear líneas de productos exclusivos. Desde 1999, cuando presentó a sus socios de diseño Michael Graves y Sonia Kashuk, Target ha cubierto casi todas las categorías de bienes con marcas de diseñador. Ha firmado convenios de exclusividad con más de 50 diseñadores para producir Graves, una línea de artículos para el hogar; Mulberry, la marca de bolsos de Target, e Isaac Mizrahi, sus líneas de ropa, accesorios, blancos y productos para mascotas.

Con estas alianzas todos se benefician. Los diseñadores obtienen una exposición amplísima, una gran base de clientes y el poder y gran presupuesto de un minorista masivo; Target obtiene distinción de marca que acrecienta la elegancia de su imagen y los clientes consiguen estilos de pasarela a precios accesibles. Poseer un producto con etiqueta de diseñador normalmente adorna bienes que tienen un precio de tres o cuatro cifras; por eso los artículos de diseñador de Target han sido enormes éxitos. Circulan historias de clientes que se

pelean por suéteres con figuras de zigzag y que llenan sus carritos hasta el tope en los días en que nuevos productos salen a la venta. Las liquidaciones son comunes y las etiquetas de diseñador de Target aparecen en eBay con precios significativamente más altos.

Alto estándar para las marcas propias

Las líneas de diseñador de Target son muy populares, pero representan sólo una pequeña porción de los esfuerzos de la compañía por contar con marcas exclusivas. Más bien, Target ha aplicado su filosofía de valor y su experiencia en el diseño para crear más de una docena de marcas propias. La más difundida de éstas es la línea "Up & Up", que reemplazó la principal marca propia "Target" que existía hace unos cuantos años. En vez de ostentar el conocido símbolo de la diana, las líneas "Up & Up" vienen en empaques de color blanco con grandes flechas coloridas que apuntan hacia arriba. Con más de 800 productos en más de 50 categorías, la marca Up & Up puede encontrarse en todos los departamentos de las tiendas Target.

Mientras que Up & Up sigue el enfoque más tradicional de las marcas propias que proveen productos básicos a precios bajos, Target ha tenido gran cuidado de alcanzar los niveles de calidad de las marcas nacionales siempre que ha sido posible. En el caso de ciertos productos básicos, como desinfectante para manos (con un precio de $1.74 frente a $2.69 de Purell), servilletas ($2.66 frente a $2.99 de Bounty) e hisopos ($2.99 frente a $4.79 de Q-Tips), es difícil encontrar la diferencia. E incluso cuando los clientes son capaces de detectar una diferencia, los ahorros bien valen la pena. En promedio, los productos Up & Up tienen un precio 30 por ciento más bajo que los productos con nombre de marca.

No obstante, igual que sucede con sus marcas de diseñador, Target no persigue sólo un posicionamiento de precio bajo para sus marcas propias. Esto es quizá más evidente en los pasillos de comestibles, donde ahora Target no tiene una sola marca propia para alimentos, sino tres. Así como Up & Up, la marca Market Pantry de Target cubre productos básicos como queso, leche, huevo, ingredientes para hornear, jugos, snacks y opciones de alimentos preparados. E igual que Up & Up, el posicionamiento es similar al de las marcas nacionales —la misma calidad y el mismo sabor, pero por mucho menos dinero.

Sin embargo, las otras dos marcas de alimentos de Target van mucho más allá de tan sólo ofrecer a los clientes una opción de precio más bajo. Archer Farms es una elección "más saludable", que no contiene saborizantes ni edulcorantes artificiales, tampoco grasas transgénicas. Y aunque es una marca "de precio bajo", esa característica es relativa sólo en el caso de los alimentos que ostentan la etiqueta Archer Farms —artículos que, por lo regular, interesarían a los esnobs de la comida y a los gourmets—. Para tal fin, los productos Archer Farms son notablemente más sofisticados.

Por ejemplo, ¿por qué va usted a conformarse con una variedad básica de mezcla de frutos secos Planters cuando puede adquirir Caramel Cashew, Sunny Cranberry, Tex Mex o Cinnamon Raisin Nut Breakfast de Archer Farms? Como sucede con muchas categorías de Archer Farms, Target ofrece mucha más variedad con sus marcas propias que las marcas nacionales. También se enfoca en sabores que los consumidores no encontrarán en ninguna otra parte. "Uno de los productos de Archer Farms que se vende en mayores volúmenes son las hojuelas de maíz azul con semillas de linaza", dice Annette Miller, quien supervisa el negocio de comestibles de Target. "Una de las pizzas de Archer Farms de mayor venta es la de queso de cabra, papas y espinacas". Con un precio entre 10 y 30 por ciento más bajo que las marcas de nombre, los productos Archer Farms son aún más baratos. Y con opciones como Key Lime Cookie Straws y leche orgánica, Archer Farms mantiene la imagen "chic a precio bajo" de Target.

Si los productos Archer Farms aún no son lo suficientemente sofisticados para algunos compradores, Target se ocupa de estos últimos con su tercera y última marca de alimentos. Simply Balanced —una línea orgánica de más de 250 productos originalmente lanzados como una submarca de Archer Farms—. Con 40 por ciento de contenido orgánico, Simply Balanced también afirma ser la más libre de organismos genéticamente modificados. Esta marca más reciente de Target difícilmente puede considerarse barata, pero sus precios se comparan favorablemente con los de marcas de productos orgánicos exclusivos que Target ni siquiera tiene en inventario.

Con sus marcas de alimentos, Target se enfoca en productos que los clientes son más propensos a probar, como snacks, café y lácteos. En especial, con sus dos marcas de nivel superior, se espera que los alimentos de marca propia de Target sean al menos tan buenos como los de marcas nacionales, si no es que mejores. Para mantener los costos bajos, sin que esto vaya en detrimento de la calidad, Target se enfoca en desarrollar sus propios productos en lugar de subcontratar a otras compañías para su elaboración. En sus cocinas de prueba de Minneapolis, los empleados de Target preparan, cocinan y realizan pruebas de cada producto antes de colocarlos en los anaqueles de comestibles de Target.

Aprovechar las tendencias

El hecho de que Target haya lanzado tres marcas propias de alimentos indica claramente que las marcas propias han recorrido un largo camino. De manera similar a lo que sucede con las marcas propias en general, las marcas de Target se benefician de —si no es que contribuyen a— una tendencia nacional de aceptación y consumo de alimentos de marca propia. De acuerdo con un estudio reciente, las marcas propias se encuentran cada vez más en las cocinas estadounidenses. Cada vez menos consumidores consideran que sacrifican algo cuando compran alimentos de marca propia y pocos manifiestan la intención de adquirir menos de estos productos en el futuro. De hecho, el 80 por ciento de todos los compradores creen que las marcas propias son iguales o mejor que las marcas nacionales en términos de calidad. "Compro productos de la marca Target y no tengo ningún reclamo en relación con ellos", afirma un estudiante universitario que cuida su presupuesto. "Son un poco más baratos y de muy buena calidad". Y no solamente los consumidores de ingresos más bajos optan por las marcas propias. Por fortuna para Target, el mayor furor por las compras en las marcas propias se presenta entre los compradores de mayores recursos económicos.

Tales tendencias nacionales se manifiestan en Target. De acuerdo con Miller, el 20 por ciento del volumen de ventas de Target proviene de marcas propias y el número va en ascenso. "La tasa de crecimiento de los productos alimenticios de nuestra marca ha superado la tasa de crecimiento de todos los alimentos en los últimos cinco años a medida que hemos continuado expandiendo nuestra oferta de productos a nuevas categorías que no habíamos desarrollado antes".

Paralelamente al camino que ha seguido Target con sus marcas propias de alimentos, la compañía ha cubierto muchas otras categorías de productos. La marca Cherokee de Target ofrece "ropa para niños clásica y atractiva a precios que hacen sonreír a las mamás y los papás"; Xhilaration es la marca para adolescentes que "se mantiene a la vanguardia de las últimas tendencias". Mossimo Supply Co., "presume de ofrecer ropa de moda, de estilo despreocupado y casual para hombres y mujeres", y Merona es "un moderno estilo de calzado clásico, accesorios y trajes de dos piezas". Circo cubre los segmentos

de bebés y niños, Champion es la marca de ropa deportiva de Target y Gilligan & O'Malley es la marca de lencería y ropa para dormir. En la categoría de muebles y accesorios para el hogar, RE (Room Essentials) apela a las necesidades de adultos jóvenes, mientras que Threshold ofrece "calidad y diseño" a los hogares establecidos.

En el altamente competitivo sector minorista de descuento, Target continúa enfrentando una dura batalla. Los aumentos en los ingresos netos se han mantenido en cifras de un solo dígito en los últimos años. De hecho, el año pasado las ventas totales de Target disminuyeron en 1 por ciento con respecto al año anterior, mientras que las de Walmart se incrementaron en 3.6 por ciento. Y algo aún peor, las utilidades netas de Target disminuyeron en 33 por ciento, al pasar de $3000 millones a $2000 millones, en tanto que las utilidades de Walmart permanecieron estables en $16 000 millones.

Puesto que Target tiene que lidiar con varios factores en el entorno de marketing mientras lucha por hacer que sus finanzas retomen el camino, sus marcas propias son una luz brillante, le ayudan a evitar mayores pérdidas y constituyen una gran promesa para el futuro. Si las tendencias de crecimiento general de las marcas propias continúan, es factible esperar que haya más marcas de Target en sus anaqueles. Por fortuna para Target, está mucho mejor preparada para ello que muchos de sus competidores.

Preguntas para análisis del caso

7-15 ¿Qué beneficios recibe Target de sus marcas propias?

7-16 ¿Está funcionando la estrategia de marcas de Target? Explique su respuesta.

7-17 ¿Qué podrá hacer Target en el futuro para desarrollar más fortalezas en sus marcas propias?

7-18 ¿Qué problemas potenciales enfrenta Target al continuar enfocándose en las marcas propias?

Fuentes: "Target Intros Exclusive Sonia Kashuk Spring Limited Edition Collection", *Store Brands Decisions*, 21 de enero de 2014, www.storebrandsdecisions.com/news/2014/01/21/target-intros-exclusive-sonia-kashuk-spring-limited-edition-collection-; Brad Tuttle, "The Rise of the Swanky No-Name Brand", *Time*, 11 de junio de 2013, http://business.time.com/2013/06/11/the-rise-of-the-swanky-no-name-brand/; Martin Moylan, "Target Benefits From Popularity of Store Brands", *MPR News*, 19 de noviembre de 2010.

8 Desarrollo de nuevos productos

y estrategias del ciclo de vida de los productos

Panorama del capítulo

En el capítulo anterior, usted aprendió la forma en que los especialistas en marketing administran y desarrollan sus productos y marcas. En este capítulo analizaremos dos temas adicionales acerca del producto: el desarrollo de nuevos productos y la administración de los productos a lo largo de sus ciclos de vida. Los nuevos productos son el elemento vital de una organización; sin embargo, desarrollarlos es riesgoso y muchos fracasan. Por eso, la primera parte de este capítulo describe un proceso útil para crear y desarrollar productos nuevos y exitosos. Una vez que los especialistas en marketing lanzan sus productos, desean que éstos tengan una vida larga y feliz. En la segunda parte del capítulo, verá que cada producto pasa por varias etapas del ciclo de vida y que cada etapa plantea nuevos desafíos que requieren de distintas estrategias y tácticas de marketing. Por último, terminaremos nuestro análisis sobre productos al estudiar dos aspectos más: la responsabilidad social en las decisiones relacionadas con los productos y el marketing de productos y servicios internacionales.

Para comenzar, considere a Google, una de las compañías más innovadoras del mundo. Pareciera que a Google se le ocurre un flujo casi interminable de nuevas tecnologías y servicios sorprendentes. Cuando se requiere encontrar, refinar y utilizar información, es probable que exista una solución innovadora de Google al respecto. En Google la innovación no sólo es un proceso: es el verdadero espíritu de la empresa.

GOOGLE: La fábrica de productos innovadores y ambiciosos

Google es sorprendentemente innovadora. En la década pasada, se encontró invariablemente en la lista de las cinco principales compañías más innovadoras. Google siempre se niega a sentirse cómoda con el estado actual de las cosas. En vez de ello, innova de manera constante ingresando en nuevos mercados y aceptando el desafío de nuevos competidores.

Como resultado, Google también tiene un éxito espectacular. A pesar de la formidable competencia de gigantes como Microsoft y Yahoo!, la participación de Google en su negocio fundamental —las búsquedas en línea— alcanza un decisivo 86 por ciento a nivel global, más de cinco veces las participaciones de mercado combinadas de todos los demás competidores. También domina en términos de ganancias publicitarias relacionadas con búsquedas mediante dispositivos móviles y por pagos en línea. Las búsquedas representaron la mayor parte de sus ingresos en 2014, los cuales ascendieron a $60000 millones; el 20 por ciento de esa cifra se reflejó como utilidades. Google crece a una tasa impresionante —sus ingresos aumentaron más del doble en los últimos tres años.

Sin embargo, Google ha crecido hasta convertirse en mucho más que sólo en una compañía de publicidad y búsqueda en internet. Su misión consiste en "organizar la información del mundo y lograr que sea accesible y útil universalmente". Desde la perspectiva de Google, la información es un tipo de recurso natural que debe explorarse, refinarse y distribuirse en todo el mundo. Esta idea unifica lo que, de otra manera, parecería un conjunto sumamente diverso de proyectos de Google, como trazar mapas del mundo, crear tecnología para computadoras portátiles, conformar la videoteca más grande del mundo, incluso brindar información para la detección temprana de una epidemia de influenza. Si algo tiene que ver con el uso y aprovechamiento de la información, Google lo tiene cubierto de alguna forma innovadora.

Google sabe cómo innovar. En muchas empresas, el desarrollo de nuevos productos es un asunto que demanda cautela, que se realiza paso a paso y que podría tomar hasta uno o dos años. En contraste, el proceso abierto de Google para el desarrollo de nuevos productos se mueve a la velocidad de la luz. Este ágil innovador aplica nuevos servicios importantes en menos tiempo del que tardan los competidores en perfeccionar y aprobar una idea inicial. Como explica un ejecutivo de Google: "La parte más difícil de adoctrinar a las personas en nuestra cultura es cuando los ingenieros me enseñan un prototipo y yo les digo '¡Magnífico, continuemos!', y ellos responden 'Oh, no, no está listo'. Entonces yo replico: 'Hay que lanzarlo con rapidez [como producto beta] y luego repetirlo para aprender lo que el mercado desea —y hacerlo grandioso'".

El ya famoso caótico proceso de innovación de Google ha desatado un flujo aparentemente interminable de diversos productos novedosos. No obstante, en Google la innovación es más que un proceso, forma parte del ADN de la empresa. "¿Dónde ocurre la innovación dentro de Google? Ocurre en todas partes".

Cuando se trata de desarrollar nuevos productos en Google, no hay planes de dos años. La planeación de nuevos productos de la compañía sólo abarca de cuatro a cinco meses. Google prefiere ver que un proyecto fracasa con rapidez, que ver fracasar a uno planeado en forma cuidadosa durante mucho tiempo. Mientras que compañías sumamente innovadoras, como Apple, prefieren la seguridad de un método consistente en "perfeccionar antes de vender", en Google se trata de "lanzar y luego repetir". Cuando los desarrolladores de Google enfrentan dos caminos y no están seguros de cuál tomar, invariablemente se inclinan por el más rápido.

El ya famoso caótico proceso de innovación de Google ha desatado un flujo aparentemente interminable de productos novedosos, muchos de los cuales son líderes de mercado en sus respectivas categorías. Tales productos incluyen un servicio de correo electrónico (Gmail), una tienda de medios digitales (Google Play), un servicio de pagos en línea (Google Wallet), un servicio para compartir fotografías (Google Picasa), un sistema operativo para dispositivos móviles (Google Android), una red residencial de banda ancha de alta velocidad (Google Fiber), un navegador web sencillo de usar vinculado a la nube (Chrome), proyectos para crear mapas y explorar el mundo (Google Maps y Google Earth) e incluso un sistema preventivo que avisa al usuario sobre epidemias que tengan influencia en su área (Google Flu Trends).

La máquina de innovación de Google es famosa por sus proyectos innovadores y ambiciosos "moonshots", como Google Glass, el dispositivo inteligente y portátil que ha despertado gran interés.

Bloomberg por Getty Images

Las innovaciones más recientes de Google van más allá de simplemente organizar y buscar información. En la actualidad, la compañía es líder en el aprovechamiento del potencial de internet para conectarse prácticamente con todos los asuntos relacionados con la vida de las personas. Por ejemplo, recientemente pagó la estratosférica suma de $3200 millones —el doble de lo que pagó por YouTube— para adquirir Nest Labs, un fabricante de termostatos inteligentes y de detectores de humo. Nest reinventó esos modestos aparatos domésticos para convertirlos en dispositivos digitales —con capacidad de conexión y compatibles con la era de los teléfonos inteligentes—, divertidos, eficientes y fáciles de usar. Aunque pareciera que Google pagó demasiado por Nest, con los sustanciales recursos y la proeza innovadora de Google, pronto Nest estará ayudando a los usuarios a administrar todo su hogar, lo que representa un enorme mercado potencial. Como explica un analista: "Se trata de ver cuál servicio —entre Google, Amazon, Apple, Microsoft y otros— va a coordinar el hogar inteligente de usted".

Si el concepto de hogares inteligentes conectados a internet parece aún lejano para Google, pronto será dominado por alguna de las otras grandes ideas de la compañía. La máquina de innovación de Google es ampliamente conocida por sus "moonshots" —proyectos futuristas de largo alcance que si tienen éxito cambiarán profundamente la forma de vida de las personas—. De acuerdo con un ingeniero de Google, los cofundadores de la compañía, Larry Page y Sergey Brin, "tienen la idea de que las mejoras incrementales no son suficientemente buenas. El estándar para el éxito consiste en ver si podemos lograr que esos [*moonshots*] se concreticen en el mundo para hacer cosas audaces".

Para alentar los *moonshots*, Google creó Google X —un laboratorio secreto de búsqueda y especie de paraíso para sus abstraídos investigadores repleto de objetos en desarrollo que parecen audaces incluso para Google—. "Cualquier cosa que sea un enorme problema para la sociedad nos interesa", afirma el director de la unidad de innovación. La innovación más notable de Google X hasta el momento es Google Glass —el dispositivo inteligente y portátil que ha despertado gran interés—. Sin embargo, detrás de la cortina hay numerosos proyectos futuristas, como el automóvil de Google que no necesita conductor —un proyecto que alguna vez se pensó era pura ciencia ficción, pero que ahora está cerca de convertirse en realidad—. Imagine comprar algo en línea, luego ver que un automóvil Google automatizado se detiene frente a su casa y un humanoide de Google desciende para entregarle el paquete a la puerta de su hogar. ¿Parece algo muy lejano? Tal vez no. Google es ahora líder en el desarrollo de robots.

Google está abierta a nuevas ideas de productos que vengan casi de cualquier fuente. También confiere responsabilidad por la innovación a cada empleado. Google es famosa por su programa Innovation Time-Off que alienta a sus ingenieros a dedicar el 20 por ciento de su tiempo —un día a la semana— a desarrollar sus propias ideas extravagantes de nuevos productos. Al final, en Google la innovación es más que un proceso, forma parte del ADN de la empresa. "¿Dónde ocurre la innovación dentro de Google? Ocurre en todas partes", afirma un científico investigador de Google.

> Hable con empleados de Google de varios niveles y departamentos y surgirá un tema poderoso: ellos piensan que su trabajo puede cambiar al mundo. Lo maravilloso de Google es su capacidad para continuar inculcando un sentido de temeridad y ambición creativas en sus empleados. Con frecuencia se pregunta a los aspirantes a un empleo: "Si usted pudiera cambiar al mundo utilizando los recursos de Google, ¿qué haría?". Pero ésta no es una pregunta ridícula ni teórica: Google desea saber, porque pensar (y construir) a ese nivel es lo que hace Google. Cuando se trata de innovación, Google es diferente. Pero la diferencia no es tangible; está en el aire —en el espíritu del lugar.[1]

Descripción de objetivos

OBJETIVO 1

Explicar cómo las compañías encuentran y desarrollan ideas para nuevos productos.

Estrategia de desarrollo de nuevos productos (pp. 238-239)

OBJETIVO 2

Listar y definir los pasos del proceso de desarrollo de nuevos productos, así como las consideraciones principales para administrar dicho proceso.

Proceso de desarrollo de nuevos productos (pp. 239-247)

Administración del desarrollo de nuevos productos (pp. 248-250)

OBJETIVO 3

Describir las etapas del ciclo de vida de los productos y cómo cambian las estrategias de marketing durante ese ciclo.

Estrategias del ciclo de vida del producto (pp. 250-256)

OBJETIVO 4

Analizar dos temas adicionales sobre los productos: las decisiones socialmente responsables relacionadas con el producto y el marketing internacional de productos y servicios.

Consideraciones adicionales acerca de los productos y servicios (pp. 256-259)

Desarrollo de nuevos productos
Desarrollo de productos originales, o bien, de mejoras o modificaciones de productos existentes, así como de nuevas marcas, mediante los propios esfuerzos de desarrollo de una compañía.

Como sugiere la historia de Google, las compañías que sobresalen en el desarrollo y la administración de nuevos productos obtienen grandes recompensas. Parece que cada producto atraviesa un ciclo de vida: nace, pasa por varias etapas y, al final, muere conforme aparecen productos más novedosos que crean mayor valor para los clientes.

Este ciclo de vida del producto plantea dos grandes desafíos: primero, debido a que a la larga todos los productos decaen, toda empresa debe ser capaz de desarrollar nuevos productos que reemplacen los obsoletos (el desafío de *desarrollar nuevos productos*). Segundo, la empresa debe ser capaz de adaptar sus estrategias de marketing ante los cambios en los gustos, las tecnologías y los competidores, conforme los productos atraviesan esas etapas (el desafío de *estrategias para el ciclo de vida del producto*). Primero abordaremos el problema de encontrar y desarrollar nuevos productos y luego el problema de administrarlos con éxito a lo largo de sus ciclos de vida.

Comentario del autor | Los nuevos productos son el elemento vital de una compañía. A medida que los productos viejos maduran y desaparecen, las compañías deben desarrollar nuevos productos que los sustituyan. Por ejemplo, el iPhone y la iPad han estado en el mercado por poco menos de ocho años, pero ahora son los dos productos de mayor venta de Apple.

Estrategia de desarrollo de nuevos productos

Una compañía obtiene nuevos productos de dos maneras. Una es mediante la *adquisición* —es decir, al comprar una empresa, una patente o una licencia para comercializar el producto de alguien más—. La otra manera es mediante sus propias actividades de **desarrollo de nuevos productos**. Con el término *nuevos productos* nos referimos a productos originales, mejoras o modificaciones de productos existentes y marcas nuevas que desarrolle la compañía gracias a sus propios esfuerzos de investigación y desarrollo. En este capítulo nos concentraremos en el desarrollo de nuevos productos.

Los nuevos productos son importantes tanto para los clientes y consumidores como para los comerciantes que los ofrecen. Traen consigo soluciones nuevas y variedad a la vida de los clientes. En el caso de las compañías, los nuevos productos son una fuente fundamental de crecimiento. Por ejemplo, los nuevos productos han transformado casi por completo a Apple en años recientes. El iPhone y la iPad —ninguno de los cuales estaba disponible hace tan sólo ocho años— ahora son los dos productos de mayor venta de la compañía; el iPhone representa más de la mitad de los ingresos totales de Apple.[2]

No obstante, la innovación puede ser muy costosa y riesgosa. Los nuevos productos tienen bajas probabilidades de éxito. Según una estimación, el 66 por ciento de todos los nuevos productos lanzados por compañías establecidas fracasan en un plazo menor de dos años. De acuerdo con otra estimación, el 96 por ciento de todas las innovaciones no logran siquiera recuperar sus costos de desarrollo.[3] ¿Por qué fracasan tantos productos nuevos? Hay varias razones. Aunque una idea sea buena, tal vez la compañía sobreestimó las dimensiones del mercado. Quizás el producto real no se diseñó tan bien como debería haberse hecho; también es posible que

no se haya posicionado de manera correcta en el mercado, que se haya lanzado en el momento inadecuado, que su precio fuera demasiado alto o que la publicidad resultara deficiente. Un alto ejecutivo podría impulsar una idea favorita a pesar de los hallazgos desfavorables de la investigación de mercados. En algunas ocasiones los costos del desarrollo de productos son más altos de lo estimado y en otras los competidores contraatacan con mayor fuerza de la esperada.

De esta forma, las compañías enfrentan un problema: deben desarrollar nuevos productos aunque las probabilidades de éxito sean escasas. Para crear productos exitosos, una compañía debe entender a sus consumidores, sus mercados y sus competidores y desarrollar productos que entreguen un valor superior a los clientes.

Comentario del autor | Las compañías no pueden sólo esperar a tropezarse con nuevos productos buenos. En vez de ello, deben establecer un proceso sistemático de desarrollo de nuevos productos.

Proceso de desarrollo de nuevos productos

En vez de dejar la creación de nuevos productos al azar, una compañía debe realizar una sólida planeación de los nuevos productos y establecer un sistemático *proceso de desarrollo de nuevos productos* centrado en el cliente para encontrar y cultivar innovaciones. La **figura 8.1** muestra los ocho pasos principales de este proceso.

Generación de ideas

Generación de ideas
Búsqueda sistemática de ideas para nuevos productos.

El desarrollo de nuevos productos se inicia con la **generación de ideas** —es decir, la búsqueda sistemática de ideas para nuevos productos—. Por lo general, una empresa genera cientos, o incluso miles, de ideas para encontrar unas cuantas que sean buenas. Entre las principales fuentes de ideas para nuevos productos están las internas y las externas, como clientes, competidores, distribuidores y proveedores, entre otras.

Fuentes internas de ideas

Al utilizar *fuentes internas*, la compañía podría encontrar nuevas ideas mediante la investigación y el desarrollo formales. Sin embargo, de acuerdo con un estudio, sólo el 33 por ciento de las compañías encuestadas identificaron las actividades tradicionales de investigación y desarrollo como una fuente principal de ideas innovadoras. En cambio, el 41 por ciento de las compañías identificaron a los clientes como una fuente principal, seguidos por los jefes de unidades de negocio (35 por ciento), los empleados (33 por ciento) y la fuerza de ventas (17 por ciento).[4]

De esta manera, más allá de sus procesos de investigación y desarrollo internos, las compañías pueden aprovechar la inteligencia de sus empleados —desde los ejecutivos, vendedores, científicos e ingenieros hasta el personal de manufactura—. Muchas empresas han desarrollado con éxito redes sociales internas y programas *intraempresariales* que animan a los empleados a desarrollar ideas para nuevos productos. Por ejemplo, el programa Innovation Time-Off de Google ha resultado en ideas de productos de gran éxito, las cuales van desde Gmail y Ad Sense hasta Google News. Un programa similar implementado en 3M, llamado Dream Days, ha alentado durante mucho tiempo a los empleados a dedicar el 15 por ciento de su jornada laboral a sus propios proyectos, lo que dio por resultado las Post-it Notes y muchos otros productos exitosos.[5]

Compañías tecnológicas como Facebook y Twitter patrocinan periódicamente los llamados "hackathons", en los cuales los empleados toman un día o una semana lejos de sus actividades laborales diarias para desarrollar nuevas ideas. LinkedIn, la red profesional de social media con 250 millones de miembros, realiza "hackdays", un viernes de cada mes, alentando a los empleados a trabajar en cualquier actividad que deseen pero que beneficie a la compañía. LinkedIn lleva el proceso un paso más allá con su programa InCubator, en el cual los empleados pueden formar equipos cada trimestre para presentar ideas innovadoras a los ejecutivos de la empresa. Cuando una idea se aprueba, el equipo que la concibió se aparta de sus actividades laborales regulares durante 90 días para convertirla en realidad. Hasta ahora, el programa ha generado

El desarrollo de un nuevo producto inicia con buenas ideas de productos, muchas ideas. Por ejemplo, el reciente desafío de creación colectiva I-Prize, de Cisco, atrajo 824 ideas de 2900 innovadores ubicados en más de 156 países.

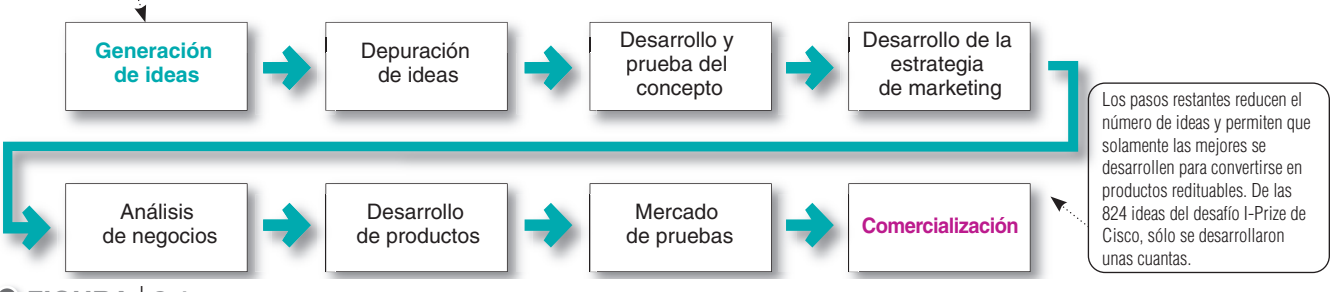


FIGURA | 8.1
Principales etapas del desarrollo de nuevos productos.

propuestas para nuevos productos y líneas de negocio, herramientas internas y programas de recursos humanos desarrollados por empleados de distintos niveles de la compañía.[6]

Fuentes externas de ideas

Las compañías también pueden obtener buenas ideas para productos nuevos a partir de varias fuentes externas. Por ejemplo, los *distribuidores y proveedores* también podrían contribuir con muchas ideas. Los distribuidores están cerca del mercado y cuentan con información sobre los problemas de los consumidores y las posibilidades de introducir nuevos productos. Los proveedores pueden informar a la empresa acerca de nuevos conceptos, técnicas y materiales susceptibles de utilizarse en el desarrollo de nuevos productos. Walmart invita a sus miles de posibles proveedores a enviar ideas de productos y videos de apoyo a través de su programa "Get on the Shelf". Este minorista invita después a sus millones de clientes estadounidenses a votar en línea por los productos que más les gustaría ver en los anaqueles de Walmart. Recientes productos ganadores incluyen ropa de cama Elvis Presley Home Bedding Collection y SKRIBS, los brazaletes para hacer anotaciones personales.[7]

Otra buena fuente de ideas para productos son los *competidores*. Las compañías observan los anuncios de la competencia para obtener indicios acerca de sus nuevos productos. Compran los nuevos productos de sus competidores, los desarman para ver cómo funcionan, analizan sus ventas y deciden si deberían lanzar su propio producto. Entre otras fuentes de ideas se incluyen revistas de comercio, exposiciones, sitios web y seminarios; también organismos gubernamentales, agencias de publicidad, empresas de investigación de mercados, laboratorios industriales y universitarios y los inventores.

Tal vez la fuente más importante de ideas para nuevos productos sean los propios *clientes y consumidores*. La compañía podría analizar preguntas y quejas de los clientes para encontrar nuevos productos que resuelvan mejor los problemas de los consumidores. O bien, podría invitar a sus clientes a compartir sugerencias e ideas. Por ejemplo, el producto Negrito, de Grupo Bimbo, empresa panera mexicana, llamó la atención de clientes y consumidores para solicitarles ideas para un nuevo nombre:

Ideas de nuevos productos generadas por el cliente: Bimbo invita a los clientes a enviar ideas para un nuevo nombre a su producto "Negrito" de Bimbo. La marca consiguió en tan sólo 15 días 107 794 fans más.

© Alamy

Uno de los hijos más legendarios de Grupo Bimbo fue rebautizado el pasado 18 de noviembre de 2013. A partir de ese día, los 2.2 millones de puntos de venta donde se distribuyen sus productos en todo el mundo empezaron a llenar sus estantes de un pastelillo de nombre 'Nito'. Sí, aquel Negrito Bimbo, en una especie de mutación, ha cambiado de nombre. La firma mexicana que en 2012 obtuvo ventas netas por 13 149 millones de dólares con la elaboración de más de 10 mil productos, lanzó una campaña en redes sociales de lo más peculiar. En su cuenta de Facebook la empresa del "osito" invitaba a los fans del Negrito Bimbo a escoger el nuevo nombre que le pondrían a aquel pan bañado de chocolate con suspiros de mouse en su interior. Cinco fueron las propuestas: Afro, Funky, Choko, Rulos, y 'Nito', la ganadora. "Los nombres cortos tienen más onda", fue el pequeño discurso que compartieron los encargados de la cuenta de Facebook para Grupo Bimbo, y así, invitar a sus 434 897 usuarios a escoger el nuevo nombre del producto. A partir de noviembre de ese año, la empresa panadera que trabaja en 19 países, publicó en su página oficial la nueva imagen de Nito. Aquel Negrito Bimbo ya no es tan 'negrito'. Al inicio esta decisión no fue bien recibida por los consumidores, ya que desde que la marca lanzó la convocatoria para que fueran los fans los que seleccionaran el nombre, la gente rechazó el cambio; sin embargo, esta estrategia generó *engagement* y *awareness* en los medios digitales en los que la marca tiene presencia. La identificación que pueda tener el consumidor por un producto, una imagen o una marca, es fundamental para su venta y producción. Es arriesgado hacer un cambio de marca en un producto cuando ya está posicionado, puede confundir al consumidor y llevarlo a pensar que se trata de un producto diferente al que está acostumbrado; pero en el caso del Negrito Bimbo los equipos de mercadotecnia y publicidad de la firma, decidieron hacer partícipe a su público consumidor. Tanto en redes sociales como en algunos medios se especuló que el cambio de nombre tenía que ver con que el anterior podría ser considerado ofensivo para personas de raza negra. Sin embargo, la imagen de Nito continúa utilizando estereotipos, especialmente la palabra "funk" y el cabello afro. Tal vez, queriendo evitar una polémica, como la de los Pieles Rojas de Washington, Bimbo decidió adelantarse a los hechos y cambiar el nombre de su producto; o simplemente decidió que era momento de un cambio. La gente que se indignó por el cambio y lo comentó en las redes sociales de la marca y en las propias, generó que muchas personas que no estaban enteradas del cambio de nombre se sumaran a la conversación social y en tan sólo 15 días la marca consiguió 107 794 fans más. Esta estrategia además de ganar más fans, generó gran *engagement*, ya que el anuncio del nuevo nombre tuvo gran impacto. Seguramente el hecho de que hagan campaña donde involucran a consumidores meta hacen esperar al producto con más entusiasmo.

Crowdsourcing
Práctica que consiste en invitar a grandes comunidades de personas —clientes, empleados, científicos e investigadores independientes, además del público en general— a participar en el proceso de innovación de productos.

Crowdsourcing

De manera más general, muchas compañías ahora están desarrollando programas de crowdsourcing o de innovación abierta para nuevos productos. Mediante el **crowdsourcing**, una

Marketing real 8.1

Crowdsourcing: Hay que dejar las puertas abiertas a la innovación

En la actualidad, el crowdsourcing es un gran negocio. Tal vez usted esté más familiarizado con actividades de marketing en las que las compañías invitan a los clientes a ayudarles a crear nuevos anuncios publicitarios o ideas de productos. La división Frito-Lay de PepsiCo es bien conocida por proceder de esa forma. Por ejemplo, el concurso de anuncios Doritos Crash para el Super Bowl genera anuncios ideados por consumidores y los que ganan se transmiten durante ese evento deportivo cada año. El concurso "Do Us a Flavor" de Frito-Lay invita a los consumidores a enviar sugerencias de nuevos sabores para las papas fritas Lay y a votar por sus favoritos. Estas campañas de crowdsourcing son sumamente exitosas y generan una considerable participación y gran cantidad de comentarios por parte de los clientes. El año pasado, el concurso "Do Us a Flavor" produjo más de cuatro millones de ideas para nuevos sabores.

Sin embargo, en la actualidad, el crowdsourcing implica mucho más que organizar concursos de consumidores ingeniosos que suscitan comentarios. Compañías que van desde gigantes como P&G, McDonald's y Samsung, hasta empresas incipientes como Quirky, están dejando las puertas bien abiertas a la innovación al invitar a vastas comunidades de personas —clientes, empleados, científicos e investigadores independientes, además del público en general— a participar en el proceso de innovación de productos. Considere los siguientes ejemplos.

Procter & Gamble

Desde hace mucho, P&G ha establecido los estándares de oro para los grandes avances en la innovación y para el desarrollo de nuevos productos en su industria. El detergente Tide de P&G fue el primer detergente sintético formulado para usarse en lavadoras; Pampers fue la primera marca exitosa de pañales desechables y Febreze de P&G fue el primer refrescante ambiental que elimina olores en lugar de sólo encubrirlos. Esas notables innovaciones han sido el pivote fundamental para el crecimiento y el éxito increíbles de P&G.

Hasta hace poco, la mayoría de las innovaciones de P&G provenían de sus propios laboratorios de investigación y desarrollo. P&G emplea más de ocho mil investigadores en 26 instalaciones ubicadas en todo el mundo, algunos de los cuales se encuentran entre los investigadores más talentosos a nivel internacional. Sin embargo, los laboratorios de investigación de P&G, por sí solos, serían incapaces de proveer la cantidad de innovación requerida para satisfacer las necesidades de crecimiento de una compañía de $84 000 millones.

Así, durante unos 12 años, P&G comenzó a invitar a socios externos a ayudarle a desarrollar nuevos productos y tecnologías. De esa forma, lanzó P&G Connect + Develop, un programa de crowdsourcing que invita a los emprendedores, científicos, ingenieros y otros investigadores —incluyendo a los propios consumidores— a enviarle ideas sobre nuevas tecnologías, diseños de productos, empaques, modelos de marketing, métodos de investigación, ingeniería o promoción, en fin, sobre todo aquello que tenga potencial para crear mejores productos que ayuden a P&G a alcanzar su meta de "mejorar más la vida de los consumidores".

P&G de ningún modo intenta reemplazar a sus ocho mil investigadores; en vez de eso, desea apoyarlos mejor. Por medio de una labor cuidadosa de crowdsourcing tiene la posibilidad de extender el potencial de su personal enriqueciéndolo con millones de mentes brillantes de gente externa. A través de Connect + Develop, la compañía declara: "Juntos podemos hacer más de lo que cualquiera de nosotros podría lograr por sí solo".

En la actualidad, gracias a Connect + Develop, P&G cuenta con una red verdaderamente global abierta a la innovación. Más del 50 por ciento de sus innovaciones implican algún tipo de socio externo. Hasta ahora, el programa ha resultado en más de dos mil acuerdos productivos. La larga lista de productos derivados del exitoso programa Connect + Develop incluye, entre otros, Tide Pods, Tide Total Care, Olay Regenerist, Swiffer Dusters, Glad ForceFlex Bags, CoverGirl Eyewear, el cepillo dental Oral B Pulsonic y Mr. Clean Magic Eraser. El programa Connect + Develop se encuentra en "el corazón de las innovaciones de P&G".

McDonald's–My Burger

La marca más popular de hamburguesas en el planeta llevó a cabo una actividad, "My Burger", por medio de la cual pedía a sus fans en Reino Unido crear una nueva línea de productos para la compañía. Miles de propuestas fueron hechas gracias a un "armador virtual de hamburguesas" en el que las personas podían hacer sus propuestas. Desde los seis ingredientes hasta el nombre de las nuevas hamburguesas, las personas son las responsables de crear un nuevo producto para McDonald's. El restaurante de comida rápida dio a conocer cinco hamburguesas ganadoras, diseñadas por el público, y puso en marcha la campaña con un anuncio en televisión por Leo Burnett, junto con la publicidad digital y radio. La publicidad gráfica se ejecutó a través de Facebook, Yahoo, Skype, YouTube, WeTransfer y MSN. Las hamburguesas salieron a la venta en 1200 tiendas de McDonald's después de un concurso que dio a la gente la oportunidad de diseñar su "hamburguesa de carne de ensueño". La cadena de comida rápida recibió 98 000 propuestas, de las cuales 11 fueron votadas por el público y cinco fueron escogidas por un panel de jueces que incluyó a Phil Vickery y Mark Hawthorne, director general de McDonald's en Reino Unido. Las recetas ganadoras fueron 'The Big Uno', 'The Sweet Chilli Fiesta', 'The Ultimate Supremo', 'El tocino picante grande' y 'El McPizza salchichones hamburguesa'. "Ésta es la primera vez que hemos dado a nuestros clientes de Reino Unido la oportunidad única de diseñar su propia hamburguesa de ternera y tener la oportunidad de aparecer en nuestro menú de fama mundial", mencionó Alistair Macrow, vicepresidente de McDonald's Reino Unido, "Nos hemos visto sorprendidos por la respuesta del público. Las nuevas cinco hamburguesas que hemos incorporado en nuestros menús son de aspecto y sabor fantástico y espero que nuestros clientes puedan disfrutar de ponerlas en práctica también". Terminó.

Quirky

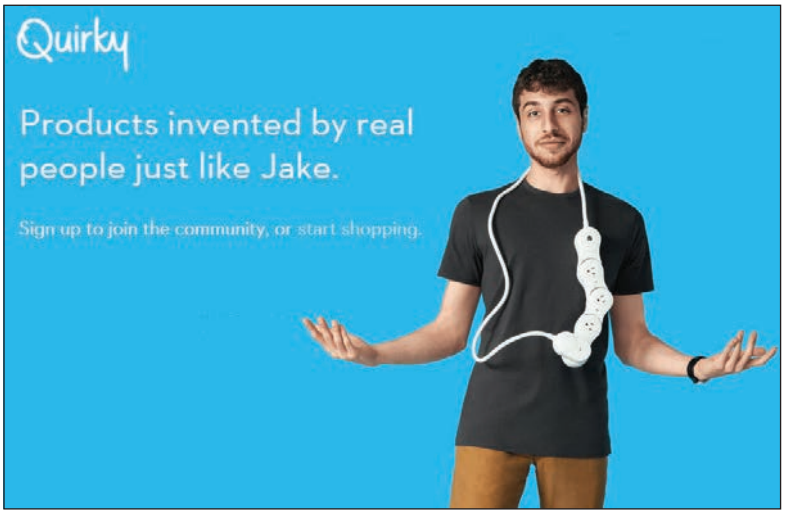
No solamente las grandes compañías como P&G y McDonald's utilizan crowdsourcing. Quirky es una firma promisoria de $50 millones construida exclusivamente en torno al crowdsourcing. Con base en la noción de que la gente ordinaria tiene ideas extraordinarias, Quirky fabrica productos ideados por inventores cotidianos. Recurre a una comunidad en línea de 500 mil miembros que envían sus ingeniosas ideas de nuevos productos, en la forma de "un bosquejo en una servilleta, un enunciado o, incluso, como bienes totalmente terminados". La compañía recibe más de dos mil ideas a la semana. Luego, la comunidad vota por sus favoritas; cada semana, en una transmisión vía internet desde las oficinas centrales de Quirky, en Nueva

York, ejecutivos de la compañía, expertos de la industria y miembros de la comunidad debaten los méritos de las ideas enviadas y seleccionan tres o cuatro para desarrollarlas como productos.

Después, Quirky se encarga de resolver todos los detalles difíciles en materia legal, de diseño, producción y marketing para convertir las ideas elegidas en productos comercializables. El crowdsourcing desempeña un papel importante en todo el proceso, ya que la comunidad de Quirky provee información sobre cuestiones que abarcan no sólo el diseño del producto, sino también el nombre, el empaque, la etiqueta y el precio. Los productos que logran concluir el proceso de desarrollo se envían a uno de los cinco centros de distribución global y luego a cualquiera de 35 mil establecimientos minoristas, incluyendo Target, Bed Bath & Beyond, Best Buy, Amazon.com e incluso QVC.

Los inventores cuyas ideas se convierten en productos, junto con la gente que contribuye a mejorar esos productos, reciben regalías con base en las ventas. De los más de 100 productos que Quirky ha colocado en los anaqueles de las tiendas en su breve historia, ninguno ha perdido dinero. Hasta ahora, el mayor vendedor de la compañía es el Pivot Power, un contacto múltiple inteligente. Las ventas del Pivot Power se aproximan a un millón de unidades y el producto promete redituar a su novel inventor de 24 años la suma de $2 millones hacia el final del año.

Las grandes empresas del mundo, como P&G, PepsiCo y McDonald's, operan a una escala que opaca a Quirky. Sin embargo, la pequeña Quirky tal vez sea el mejor ejemplo para ilustrar el poder en bruto del crowdsourcing y la democratización del desarrollo de productos en su forma más pura. Un representante de Target concluye: "Nadie innova al ritmo que Quirky lo está haciendo".



Crowdsourcing: La incipiente Quirky, al lanzar nuevos productos, es el mejor ejemplo para ilustrar el poder del crowdsourcing en su forma más pura. "Nadie innova al ritmo que Quirky lo está haciendo".

Quirky

Fuentes: Con base en información de Kurt Wagner, "Five Brands That Got Fans to Lend a Hand", *Fortune*, 24 de junio de 2013, www.money.cnn.com/gallery/leadership/2013/06/24/crowdsourcing-brands.fortune/; Dale Buss, "P&G Enhances Connect + Develop Innovation Pipeline", *BrandChannel*, 13 de febrero de 2013, www.brandchannel.com/home/post/2013/02/13/PG-Connect-Develop-Website-021313.aspx; Larry Huston y Nabil Sakkab, "Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation", *Harvard Business Review*, marzo de 2006, pp. 2-9; Josh Dean, "Is This the World's Most Creative Manufacturer?", *Inc.*, octubre de 2013, pp. 95-114; y www.pgconnectdevelop.com y www.quirky.com, consultados en septiembre de 2014.

compañía invita a grandes comunidades de personas —clientes, empleados, científicos e investigadores independientes, además del público en general— a participar en el proceso de innovación de productos. Recurrir a una amplia diversidad de fuentes, tanto dentro como fuera de la compañía, ayuda a generar nuevas ideas poderosas e inesperadas (vea Marketing real 8.1).

Compañías grandes y pequeñas, en todas las industrias, están recurriendo al crowdsourcing en vez de depender solamente de sus propios laboratorios de investigación y desarrollo para producir todas las innovaciones de productos que requieren. Por ejemplo, Samsung lanzó recientemente su programa Open Innovation, por medio del cual se pone en contacto con un vasto número de colaboradores y emprendedores externos para desarrollar nuevos productos, nuevas ideas y tecnologías. La misión del programa es derrumbar los muros que rodean su propio proceso de innovación y abrir las puertas a ideas nuevas y frescas provenientes del exterior. Por medio de ese programa, Samsung forma alianzas con los mejores investigadores de la industria y la academia alrededor del mundo, participa activamente en foros industriales, trabaja con proveedores para innovar y trata de identificar empresas recién constituidas que sean prometedoras para invertir en ellas. "En el siglo XXI ninguna compañía puede realizar toda la labor de investigación por sí sola", comenta un ejecutivo de Samsung, "y consideramos que asociarse con [otros] alrededor del mundo tiene una importancia crucial para conformar y fortalecer una comunidad de investigación vibrante".[8]

Más que crear y administrar sus propias plataformas de crowdsourcing, las compañías pueden recurrir a terceras partes, es decir, a redes de crowdsourcing, como InnoCentive, TopCoder, CloudSpokes y jovoto. Por ejemplo, organizaciones que van desde Audi, Microsoft y Nestlé, hasta Victorinox, el fabricante de navajas suizas (Swiss Army Knife), recurrieron a la red jovoto, integrada por 50 mil profesionales creativos en busca de ideas y soluciones, y ofrecieron premios desde $100 hasta $100 000. En los últimos tres años, Victorinox utilizó los servicios de jovoto con la finalidad de obtener nuevos diseños de moda para una edición limitada de su Swiss Army Knife. El objetivo de los diseños de moda era atraer a compradores más jóvenes hacia este venerable y antiguo

Victorinox utilizó los servicios de jovoto con la finalidad de obtener nuevos diseños de moda para una edición limitada de su Swiss Army Knife. Los modelos diseñados mediante crowdsourcing tuvieron un éxito de ventas superior en 20 por ciento al de cualquier otra edición limitada de modelos creada internamente con anterioridad.

Victorinox AG

producto. El primer año, más de mil artistas enviaron diseños a través de jovoto. La edición limitada consta de 10 diseños seleccionados después de que los miembros de la comunidad de jovoto revisaron todas las aportaciones y de que los seguidores de la marca Victorinox votaron por sus diseños favoritos en Facebook. La edición resultante obtuvo un éxito de ventas superior en 20 por ciento al de cualquier otra edición limitada de modelos creada internamente con anterioridad.[9]

El crowdsourcing puede generar una avalancha de ideas innovadoras. De hecho, abrir las compuertas podría significar que la empresa se vea abrumada con ideas —algunas buenas y otras malas—. Por ejemplo, cuando Cisco Systems patrocinó una actividad de innovación abierta llamada I-Prize, solicitando ideas de fuentes externas, recibió más de 820 ideas diferentes provenientes de más de 2900 innovadores de 156 países. "El proceso de evaluación fue mucho más complicado de lo que pensamos", afirma el director de tecnología de Cisco. La tarea requirió "inversiones significativas de tiempo, energía, paciencia e imaginación… para descubrir las gemas ocultas entre las piedras". Al final, un equipo de seis personas de la compañía trabajó a tiempo completo durante tres meses para elegir 32 ideas semifinalistas, así como a nueve equipos que representaban a 14 países ubicados en seis continentes, para la última fase de la competencia.[10]

Las compañías verdaderamente innovadoras no se basan sólo en una fuente o en otra para obtener ideas de nuevos productos. En vez de ello, desarrollan amplias redes para obtener ideas y capturar la inspiración de cualquier fuente posible, desde los empleados de cualquier nivel y los clientes hasta otros innovadores y múltiples fuentes externas.

Depuración de ideas

Depuración de ideas
Proceso de examinar ideas de nuevos productos para encontrar las buenas y desechar las malas lo antes posible.

El propósito de la generación de ideas es obtenerlas en un gran número. El objetivo de las siguientes etapas es *reducir* tal número. La primera etapa de reducción es la **depuración de ideas**, un proceso consistente en examinar aquellas que son buenas y desechar las malas lo más pronto posible. Los costos de desarrollo de productos se incrementan mucho en las etapas posteriores, por lo que la compañía sólo desea seguir adelante con las ideas de productos que tienen la posibilidad de convertirse en productos redituables.

Muchas empresas exigen a sus ejecutivos que escriban las ideas de nuevos productos o servicios en un formato estándar para que sea revisado por un comité de análisis de nuevos productos. En dicho formato se describe el producto o servicio, la propuesta de valor para el cliente, el mercado meta y los competidores. También incluye estimaciones generales de las dimensiones del mercado, del precio del producto, del tiempo y de los costos de desarrollo, fabricación y de la tasa de rendimiento. Después, el comité evalúa la idea de acuerdo con un conjunto de criterios generales.

Un experto en marketing propone un esquema de depuración de ideas de nuevos productos R-W-W (por las siglas en inglés de "real-ganador-vale la pena hacerlo") que plantea tres preguntas. Primero, *¿es real?* ¿Existen una necesidad y un deseo verdaderos por el producto y los clientes lo comprarán? ¿Existe un concepto claro del producto y éste satisfará el mercado? Segundo, *¿podemos ganar?* ¿El producto ofrece una ventaja competitiva sustentable? ¿La compañía cuenta con los recursos necesarios para lograr que el producto sea un éxito? Por último, *¿vale la pena hacerlo?* ¿El producto se ajusta a la estrategia general de crecimiento de la empresa? ¿Ofrece un potencial suficiente de utilidades? La empresa debe ser capaz de responder de manera afirmativa a las tres preguntas R-W-W antes de continuar desarrollando la idea de un nuevo producto.[11]

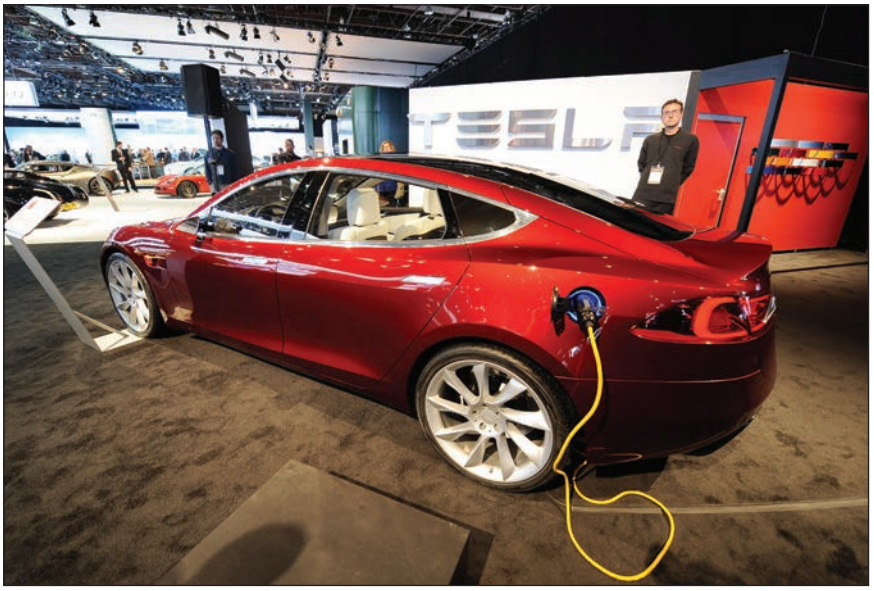
Desarrollo y prueba del concepto

Concepto de producto
Versión detallada de la idea de un nuevo producto planteada en términos significativos para los clientes.

Una idea atractiva debe desarrollarse para convertirse en un **concepto de producto**. Es importante distinguir entre una idea, un concepto y una imagen del producto. Una *idea del producto* es una noción acerca de un posible producto que la empresa se imagina ofreciendo al mercado. Un *concepto del producto* es una versión detallada de la idea del producto expresada en términos significativos para el cliente o consumidor. Una *imagen del producto* es la forma en que los clientes o consumidores perciben un producto real o potencial.

Desarrollo de conceptos

Suponga que un fabricante de automóviles desarrolló un vehículo práctico completamente eléctrico impulsado por baterías. Su prototipo inicial es un convertible deportivo y elegante de dos plazas que se vende por más de $100 000.[12] Sin embargo, en el futuro cercano planea introducir en el mercado masivo versiones a precios más accesibles que competirán con los automóviles híbridos o totalmente



Tesla está introduciendo al mercado masivo sus modelos con precios más accesibles, capaces de viajar más de 300 millas con una sola carga, que se recargan en 45 minutos en un tomacorriente eléctrico normal de 120 volts y cuyo costo de desplazamiento es aproximadamente de un centavo de dólar por milla.

AFP/Getty Images

eléctricos, como Leaf de Nissan, el Chevy Volt y el Ford Focus Electric. El automóvil 100 por ciento eléctrico será capaz de acelerar de cero a 60 millas por hora en cuatro segundos, viajará hasta 300 millas con una sola carga, se recargará en 45 minutos en un tomacorriente eléctrico normal de 120 volts y desplazarlo tendrá un costo de alrededor de un centavo de dólar por milla.

Viendo hacia el futuro, la tarea del especialista en marketing consiste en convertir este nuevo producto en conceptos de productos alternativos, descubrir qué tan atractivo es cada concepto para los clientes y elegir el mejor. Por ejemplo, podría crear los siguientes conceptos de producto para el automóvil eléctrico:

- *Concepto 1.* Un automóvil de tamaño mediano y precio accesible diseñado como el segundo automóvil de la familia para usarse dentro de la ciudad, hacer viajes cortos y visitar a los amigos.
- *Concepto 2.* Un compacto deportivo de mediano costo, atractivo para parejas y solteros jóvenes.
- *Concepto 3.* Un automóvil "ecológico" atractivo para la gente con conciencia ecológica que desea un transporte práctico y con bajas emisiones contaminantes.
- *Concepto 4.* Un vehículo utilitario mediano, de precio alto, que resulte atractivo para quienes buscan la amplitud de una SUV, pero quieren un mejor rendimiento de combustible.

Prueba del concepto

Prueba del concepto
Prueba de conceptos de un nuevo producto con un grupo de consumidores meta para determinar si éstos sienten una fuerte atracción o no.

La **prueba del concepto** requiere someter a prueba conceptos de nuevos productos en grupos de consumidores meta. Los conceptos podrían presentarse a los consumidores en forma simbólica o física. He aquí el concepto 3, con mayor detalle, del automóvil eléctrico:

> Un automóvil compacto eléctrico, impulsado por baterías, eficiente, divertido de manejar, para cuatro pasajeros. Esta maravilla cien por ciento eléctrica ofrece un transporte práctico y confiable sin contaminar. Recorre hasta 300 millas con una sola carga y el costo de operación por milla es de algunos centavos de dólar. Se trata de una alternativa razonable y responsable a los vehículos actuales que consumen mucha gasolina y contaminan. El precio base del modelo totalmente equipado es de $28 800.

Muchas empresas, por rutina, prueban conceptos de nuevos productos y servicios con los consumidores antes de intentar convertirlos en productos reales. Para probar algunos conceptos, una descripción verbal o una imagen podrían ser suficientes. Sin embargo, una presentación más concreta y física del concepto aumentará la confiabilidad de su prueba. Después de presentar el concepto a los consumidores, se podrían indagar sus impresiones pidiéndoles que contesten preguntas como las que se muestran en la **tabla 8.1**.

Las respuestas ayudarían a la compañía a decidir qué concepto es más atractivo. Por ejemplo, la última pregunta se refiere a la intención de compra del consumidor. Suponga que el 2 por ciento de los consumidores indican que "definitivamente" comprarían el producto, en tanto que 5 por ciento señala que "probablemente" lo haría. La empresa proyectaría estas cifras a la población total de ese grupo meta para estimar el volumen de ventas. Aun así, la estimación sería incierta porque la gente no siempre procede de acuerdo con las intenciones que manifiesta.

Desarrollo de la estrategia de marketing

Desarrollo de la estrategia de marketing
Diseño de una estrategia de marketing inicial para un nuevo producto con base en el concepto del producto.

Suponga que el fabricante de automóviles descubre que el concepto 3 del vehículo eléctrico es el mejor calificado en las pruebas. El siguiente paso sería el **desarrollo de la estrategia de marketing,** es decir, el diseño de una estrategia inicial de marketing para lanzar el automóvil al mercado.

La *declaración de estrategia de marketing* consta de tres partes. La primera parte describe: el mercado meta; la propuesta de valor planeada y las metas de ventas, participación de mercado y utilidades para los primeros años. De este modo:

> El mercado meta está constituido por individuos, parejas o familias pequeñas jóvenes, con buen nivel educativo e ingresos de moderados a altos, quienes buscan un transporte práctico y ecológicamente

Tabla 8.1 | Preguntas para la prueba del concepto del automóvil eléctrico.

1. ¿Entiende usted el concepto del automóvil eléctrico impulsado por baterías?
2. ¿Cree lo que se dice acerca del desempeño del automóvil?
3. ¿Cuáles son los principales beneficios de un automóvil eléctrico en comparación con un automóvil convencional?
4. ¿Cuáles son sus ventajas en comparación con un automóvil híbrido impulsado por gasolina y energía eléctrica?
5. ¿Qué mejoras sugeriría a las características del automóvil?
6. ¿Para qué usos preferiría un automóvil eléctrico a diferencia de uno convencional?
7. ¿Qué precio sería razonable para este automóvil?
8. ¿Quién participaría en su decisión de compra de un vehículo como éste? ¿Quién lo conduciría?
9. ¿Compraría usted un automóvil como éste? (Definitivamente sí, probablemente sí, probablemente no, definitivamente no).

responsable. El vehículo se posicionará como un automóvil más divertido de conducir y menos contaminante que los automóviles con motor de combustión interna o híbridos actuales. La compañía buscará vender 50 mil unidades durante el primer año con una pérdida de no más de $15 millones. En el segundo año, intentará vender 90 mil automóviles con utilidades de $25 millones.

La segunda parte de la declaración de la estrategia de marketing describe el precio planeado del producto, así como el mecanismo de distribución y el presupuesto marketing para el primer año:

> El automóvil eléctrico impulsado por baterías se ofrecerá en tres colores —rojo, blanco y azul— y todo un conjunto de accesorios conformarán sus características estándar. Se venderá a un precio base minorista de $28 800, con el 15 por ciento de descuento para los concesionarios sobre el precio de lista. Los distribuidores que vendan más de 10 unidades al mes recibirán un descuento adicional del 5 por ciento por cada automóvil vendido durante ese mes. Un presupuesto de marketing de $50 millones se dividirá en tres partes: 40 por ciento para la campaña nacional en los medios de comunicación, 30 por ciento para el marketing en línea y en social media y el 30 por ciento restante para los eventos locales de marketing. El contenido de la publicidad, de los sitios web y móviles y de los social media resaltarán el espíritu divertido del automóvil y sus bajas emisiones contaminantes. Durante el primer año, se gastarán $100 000 en investigación de mercados para averiguar quiénes están comprando el automóvil y cuál es su grado de satisfacción.

La tercera parte de la declaración de la estrategia de marketing describe las ventas estimadas a largo plazo, la meta de utilidades y la estrategia de la mezcla de marketing:

> A largo plazo pensamos lograr una participación del 3 por ciento del mercado total de automóviles y obtener un rendimiento sobre la inversión, después de impuestos, del 15 por ciento. Para alcanzar esto, la calidad del producto será alta desde el principio y se mejorará con el tiempo. El precio se incrementará en el segundo año y en el tercero si la competencia y la economía lo permiten. El presupuesto total de marketing aumentará cada año en aproximadamente 10 por ciento. La investigación de mercados se reducirá para quedar en $60 000 anuales a partir del segundo año.

Análisis de negocios

Análisis de negocios
Revisión de las proyecciones de ventas, costos y utilidades de un nuevo producto para determinar si esos factores satisfacen los objetivos de la compañía.

Una vez que la gerencia tomó las decisiones sobre su concepto del producto y su estrategia de marketing, está en condiciones de evaluar el atractivo de la propuesta como negocio. El **análisis de negocios** implica una revisión de las proyecciones de ventas, costos y utilidades de un nuevo producto para determinar si esos factores satisfacen los objetivos de la compañía. Si es así, el producto pasará a la fase de desarrollo.

Para calcular las ventas, la compañía podría examinar el historial de ventas de productos similares y realizar encuestas en el mercado. Luego, estimaría las ventas mínimas y máximas para evaluar el nivel de riesgo. Después de elaborar el pronóstico de ventas, la gerencia estima los costos y las utilidades que se espera genere el producto, incluyendo los costos de marketing, investigación y desarrollo, operaciones, contabilidad y finanzas. Luego, la compañía utiliza las cifras de ventas y de costos para analizar el atractivo financiero del nuevo producto.

Desarrollo del producto

Desarrollo del producto
Convertir el concepto del producto en un bien físico para garantizar que la idea del producto sea una oferta viable de mercado.

Para muchos conceptos de nuevos productos, es probable que el producto sólo haya existido como una descripción verbal, un bosquejo o quizás un prototipo básico. Si el concepto de producto supera la prueba de negocios, se sitúa en el **desarrollo del producto.** Aquí, las áreas de

Pruebas de producto: Patagonia recurre a clientes reales, a quienes llama embajadores de la marca, para probar sus productos en condiciones severas y ayudar a los diseñadores a perfeccionarlos.

Patagonia Inc.

investigación y desarrollo o de ingeniería desarrollan el concepto del producto para convertirlo en un bien tangible. Sin embargo, la fase de desarrollo del producto exige un gran salto en la inversión y demostrará si la idea del producto podría convertirse en un producto factible.

El departamento de investigación y desarrollo creará y probará una o más versiones físicas del concepto del producto. Este departamento espera diseñar un prototipo que satisfaga e interese a los clientes y consumidores y se produzca con rapidez dentro de los costos presupuestados. El desarrollo de un prototipo exitoso quizá tome días, semanas, meses o incluso años, dependiendo del producto y de los métodos empleados para fabricar el prototipo.

A menudo, los productos se someten a pruebas rigurosas para asegurarse de que su desempeño sea seguro y eficaz o que los consumidores encontrarán valor en ellos. Las compañías pueden hacer sus propias pruebas del producto o subcontratar a otras empresas que se especializan en esas tareas.

Con frecuencia los especialistas en marketing involucran a clientes reales en el desarrollo y las pruebas de productos. Por ejemplo, Patagonia selecciona a clientes reales —a quienes llama embajadores de la marca— para trabajar en estrecha relación con su departamento de diseño y probar y perfeccionar sus productos en condiciones severas. De manera similar, Carhartt, fabricante de ropa de trabajo y abrigos, ha reclutado una legión de *groundbreakers* (innovadores), "hombres y mujeres que realizan trabajos arduos para ayudarnos a crear nuestra siguiente generación de productos". Estos voluntarios toman parte en chats en vivo con los diseñadores de Carhartt, revisan los conceptos de nuevos productos y prueban los que ellos ayudaron a crear.[13]

Un nuevo producto debe contar con las características funcionales requeridas y transmitir además los rasgos psicológicos deseados. Por ejemplo, el automóvil eléctrico debería impresionar a los consumidores por su buena fabricación, comodidad y seguridad. La gerencia debe saber qué hace que los consumidores decidan que un automóvil está bien construido. Para algunos clientes, ello significa que el automóvil tiene puertas "que suenan sólidas" y, para otros, que el automóvil es capaz de soportar fuertes impactos en pruebas de choque. Las pruebas de los consumidores implican pruebas de manejo donde éstos evalúan los atributos.

Marketing de prueba

Marketing de prueba
Etapa del desarrollo de un nuevo producto en la cual el producto y el programa de marketing propuestos se someten a prueba en ambientes de mercado realistas.

Si el producto supera la prueba del concepto y la prueba del producto, el siguiente paso es el **marketing de prueba**, es decir, la fase en la cual el producto y el programa de marketing propuestos se introducen en situaciones de mercado realistas. El marketing de prueba da a la compañía la experiencia de comercializar el producto antes de realizar el importante gasto del lanzamiento completo; permite que la empresa someta a prueba el producto y todo su programa de marketing —la estrategia de selección del mercado meta y de posicionamiento, la publicidad, la distribución, la fijación del precio, la asignación de marca y el empaque, así como los niveles de presupuesto.

La cantidad necesaria de marketing de prueba varía con cada nuevo producto. Cuando el lanzamiento de un producto requiere de una gran inversión, cuando los riesgos son altos, o cuando la gerencia no está segura del producto o del programa de marketing, la compañía debería realizar una cantidad significativa de marketing de prueba. Por ejemplo, Taco Bell dedicó tres años de trabajo y elaboró 45 prototipos antes de lanzar al mercado los Doritos Locos Tacos, que son ahora el producto más exitoso desarrollado a lo largo de su historia. Por su parte, Starbucks dedicó 20 años a desarrollar su café instantáneo VIA —el lanzamiento más riesgoso que ha realizado hasta el momento— y varios meses a probarlo en sus cafeterías de Chicago y Seattle antes de lanzarlo al mercado nacional. Las pruebas rindieron fruto. La línea VIA de Starbucks ahora representa más de $300 millones en ventas cada año.[14]

Sin embargo, los costos del marketing de prueba suelen ser elevados y las pruebas requieren de tiempo, lo que podría hacer que las oportunidades de mercado se escapen de las manos o que los competidores obtengan ventajas. Es factible que una compañía realice pocas actividades de marketing de prueba, o incluso ninguna, cuando los costos de desarrollar y lanzar un nuevo producto son bajos o cuando la administración confía en el nuevo producto. Por ejemplo, las compañías, por lo regular, no realizan pruebas de extensiones de línea sencillas ni de copias de productos exitosos de los competidores. Además, podrían acortar la fase de pruebas, o incluso omitirla, para obtener ventaja de un mercado que cambia con rapidez. Así procedió Chocolates Picard al lanzar al mercado su barra de amaranto con chocolate sin azúcar, Picard Mini Snack:

En ocasiones las compañías podrían acortar la fase de marketing de prueba, o incluso omitirla, para obtener ventaja de un mercado que cambia con rapidez. Así procedió Chocolates Picard al lanzar al Mercado su barra de amaranto con chocolate sin azúcar Picard Mini Snack.

La batalla de los compradores es única en México, sobre todo cuando se habla de los clubes de precios (como Sam's Club y Costco); en la mayoría de los casos y tratándose de empresas relativamente pequeñas o nuevas, los ejecutivos encargados de las compras en estos clubes son los que deciden casi todos los aspectos del producto; a veces incluso cuestiones de diseño y color. En el caso particular de la empresa "Chocolates Picard" con el producto "Barras de amaranto con chocolate sin azúcar", ya con una estrategia bien definida y desarrollada, la compradora quiso que se cambiara color y nombre del producto, ya que a su parecer no era competitivo. En un lapso de dos semanas, para el desarrollo y sin oportunidad de realizar un test que fortaleciera las decisiones, nació "Picard Mini Snack", actualmente uno de los productos con mayor venta. Las decisiones y riesgos tomados, tanto financieros como de imagen, pueden soportarlo pocas empresas manteniendo el objetivo de seguir innovando en un mercado con tantas variantes, lo que se vuelve un reto día a día.

Como alternativa al extenso y costoso marketing de prueba, las compañías podrían utilizar mercados de prueba controlados o simulados. En los *mercados de prueba controlados*, como BehaviorScan de Symphony IRI, se prueban nuevos productos y nuevas prácticas entre grupos controlados de clientes y tiendas.[15] Al combinar la información de las compras de cada cliente y cada consumidor con información demográfica y la obtenida del consumo de televisión, BehaviorScan puede proporcionar reportes tienda por tienda, y semana por semana, de las ventas de los nuevos productos que está probando y del impacto de la actividad de marketing dentro de la tienda y en el hogar. En los *mercados de prueba simulados*, los investigadores miden las respuestas de los clientes y consumidores ante productos nuevos y tácticas de marketing en tiendas que funcionan como laboratorios o en entornos de compras simuladas en línea. Tanto los mercados de prueba controlados como los simulados reducen los costos del marketing de prueba y aceleran el proceso.

Comercialización

Comercialización
Lanzamiento de un nuevo producto al mercado.

El marketing de prueba brinda a la gerencia la información necesaria para tomar una decisión final sobre el lanzamiento del nuevo producto. Si la compañía procede con la **comercialización** —es decir, con el lanzamiento del nuevo producto al mercado—, enfrentará costos elevados. Tal vez tendrá que construir o alquilar instalaciones de manufactura y, en el caso de un nuevo artículo de consumo importante, quizá tendrá que gastar cientos de millones en publicidad, promoción de ventas y otras actividades de marketing durante el primer año. Por ejemplo, para lanzar al mercado su tableta Surface, Microsoft gastó casi $400 millones en una campaña publicitaria que abarcó televisión, medios impresos, radio, publicidad exterior, internet, eventos, relaciones públicas y demostraciones. De manera similar, Tide gastó $150 millones en una campaña para lanzar los Tide Pods en un mercado de detergentes para ropa altamente competitivo en Estados Unidos.[16]

La compañía que quiere comercializar un nuevo producto, primero debe decidir el *momento* del lanzamiento. Si el nuevo producto robará ventas de otros productos de la compañía, el lanzamiento debería posponerse. Si es posible mejorar el producto más adelante, o si el entorno económico es adverso, la compañía debería esperar hasta el siguiente año para lanzarlo. Sin embargo, si la competencia está lista para lanzar sus propios productos competidores, es conveniente que la compañía lance al mercado su producto más pronto.

Después, la compañía debe decidir *dónde* lanzará el nuevo producto —en un solo lugar, en una región, en el mercado nacional o en el mercado internacional—. Algunas compañías quizás introduzcan con rapidez sus nuevos modelos en todo el mercado nacional. Las empresas con sistemas de distribución internacional podrían introducir nuevos productos mediante presentaciones globales rápidas. Por ejemplo, Microsoft lanzó su sistema operativo Windows 8 con una campaña de marketing global masiva de $1000 millones que abarcó 42 países. El lanzamiento inicial incluyó una serie de eventos que comenzaron con fiestas de presentación en Shanghai y Nueva York y con la apertura de 31 tiendas efímeras alrededor del mundo.[17]

Comentario del autor | Por encima de todo, el desarrollo de nuevos productos debe enfocarse en crear valor para el cliente. Un alto ejecutivo de Samsung comenta: "Tomamos nuestras ideas del mercado. El mercado es el conductor".

Administración del desarrollo de nuevos productos

El proceso del desarrollo de nuevos productos que se muestra en la figura 8.1 resalta las actividades importantes que son necesarias para encontrar, desarrollar e introducir al mercado nuevos productos. Sin embargo, el desarrollo de nuevos productos implica mucho más que seguir una serie de pasos. Las compañías deben adoptar un método integral para administrar este proceso. El desarrollo exitoso de nuevos productos requiere de un esfuerzo sistemático realizado en equipo y centrado en el cliente.

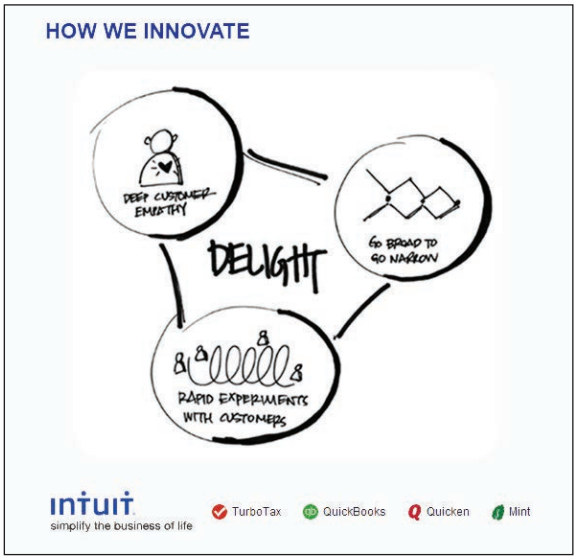
Desarrollo de nuevos productos centrados en el cliente

Por encima de todo, el desarrollo de nuevos productos debe centrarse en el cliente. Al buscar y desarrollar productos nuevos, las compañías a menudo dependen fuertemente de la investigación técnica que se realiza en sus laboratorios de investigación y desarrollo. Sin embargo, como todas las otras actividades de marketing, el desarrollo exitoso de un nuevo producto inicia con una comprensión profunda de lo que los consumidores necesitan y valoran. El **desarrollo de nuevos productos centrados en el cliente** se enfoca en encontrar formas novedosas de resolver los problemas de los consumidores y crear experiencias más satisfactorias para éstos.

Desarrollo de nuevos productos centrados en el cliente
Desarrollo de nuevos productos que se enfoca en encontrar formas novedosas de resolver los problemas de los clientes y crear experiencias más satisfactorias para éstos.

Un estudio encontró que los nuevos productos de mayor éxito son aquellos que están diferenciados, que resuelven problemas importantes de los clientes y que ofrecen una convincente propuesta de valor al consumidor. Otro estudio reveló que las compañías que involucran en forma directa a sus clientes en el proceso de innovación de productos obtienen un doble rendimiento sobre los activos y un crecimiento tres veces mayor en el ingreso de operación en comparación con las empresas que no lo hacen. Así, la participación del cliente tiene un efecto positivo en el proceso de desarrollo de nuevos productos y en su éxito.[18]

Intuit —fabricante de software financiero como TurboTax, QuickBooks y Quicken— es un fuerte defensor del desarrollo de nuevos productos impulsados por el cliente:[19]



Desarrollo de nuevos productos centrados en el cliente: Intuit, el fabricante de software financiero, sigue una filosofía llamada "Design for Delight", la cual considera que los productos deben deleitar a los clientes al brindarles experiencias que superen sus expectativas.

Reimpreso con permiso. ©Intuit Inc. Todos los derechos reservados.

Intuit sigue una filosofía de desarrollo denominada "Design for Delight (D4D)", la cual sostiene que los productos deben deleitar a los clientes al brindarles experiencias que superen sus expectativas. Design for Delight comienza por establecer empatía con los clientes —conocerlos mejor de lo que se conocen a sí mismos—. Para ello, cada año, Intuit dedica 10 mil horas a lo que llama "seguimiento en los hogares", un programa mediante el cual empleados del área de diseño observan directamente la forma en que los clientes utilizan sus productos en casa y en el trabajo. Observan para comprender problemas y necesidades que a veces ni siquiera los clientes mismos logran reconocer. Con base en tales observaciones de los clientes, el siguiente paso en el marco del D4D es ir de una "visión amplia a una visión estrecha" —es decir, desarrollar muchas ideas de productos impulsadas por el cliente para luego reducirlas a una o unas cuantas ideas de productos que resolverán problemas de los consumidores—. El último paso del D4D implica convertir las grandes ideas en productos y servicios reales que deleiten al cliente y obtener su retroalimentación de manera constante a lo largo del proceso de desarrollo.

Intuit trabaja sin descanso para incorporar la filosofía "Design for Delight" profundamente en su cultura. "Hay que sentirla", explica el vicepresidente de innovación de diseño de la compañía. "No puede estar en la cabeza. Tiene que estar en el corazón, ser visceral. Y queremos ponerla en nuestros productos". Gracias al desarrollo de nuevos productos centrados en el cliente, los ingresos de Intuit han alcanzado los $4200 millones anuales, un incremento del 40 por ciento en solamente los últimos cuatro años.

De esta forma, las compañías innovadoras actuales salen del laboratorio de investigación para conectarse con los clientes en búsqueda de nuevas formas de satisfacer sus necesidades. El desarrollo de nuevos productos centrados en el cliente comienza y termina con una comprensión de los consumidores e involucrándolos en el proceso.

Desarrollo de nuevos productos basado en equipos

Para lograr un buen desarrollo de nuevos productos, también se requiere de un esfuerzo multifuncional de toda la empresa. Algunas compañías organizan su proceso de desarrollo de nuevos productos en la secuencia de pasos ordenados que se muestra en la figura 8.1, comenzando con la generación de ideas y terminando con la comercialización. Con este método de *desarrollo secuencial de productos*, un departamento de la empresa trabaja individualmente hasta completar su fase del proceso, antes de transferir el nuevo producto al siguiente departamento y a la siguiente fase. Este proceso ordenado paso a paso ayudaría a controlar proyectos complejos y riesgosos. Sin embargo, también podría volverse peligrosamente lento. En mercados altamente competitivos y cambiantes, esta clase

de desarrollo de productos lento pero seguro, quizá dé como resultado productos fallidos, pérdidas de ventas y utilidades y el derrumbe del posicionamiento de mercado.

Para lanzar sus nuevos productos al mercado con mayor rapidez, muchas compañías adoptan un método llamado **desarrollo de nuevos productos basado en equipos**. Con ello, los departamentos de la empresa trabajan en estrecha colaboración mediante equipos interfuncionales, traslapando las fases del proceso de desarrollo del producto para ahorrar tiempo y aumentar la eficacia. En vez de transferir el nuevo producto de un departamento a otro, la compañía organiza un equipo de personas de diversos departamentos que trabajan con el nuevo producto de principio a fin. Esta clase de equipos suelen incluir personal de las áreas legal, de marketing, finanzas, diseño, manufactura, e incluso de compañías de proveedores y clientes. En el proceso secuencial, un cuello de botella en una fase frenaría en forma considerable todo el proyecto. Con el método basado en el trabajo de equipo, si un área funcional tiene un tropiezo, se dedica a resolverlo mientras el equipo sigue adelante.

Desarrollo de nuevos productos basado en equipos
Estrategia de desarrollo de nuevos productos en la cual diversos departamentos de la compañía trabajan en estrecha colaboración, traslapando las fases del proceso de desarrollo para ahorrar tiempo e incrementar la eficacia.

Sin embargo, el método basado en equipos tiene algunas limitaciones. Por ejemplo, suele crear mayor tensión y confusión organizacionales que el método secuencial más ordenado. No obstante, en las industrias que cambian con rapidez y enfrentan ciclos de vida cada vez más cortos de los productos, las recompensas de un desarrollo rápido y flexible exceden por mucho los riesgos. Las compañías que combinan un método centrado en el cliente con un desarrollo de productos basado en equipos logran una importante ventaja competitiva al lanzar al mercado los nuevos productos correctos con mayor rapidez.

Desarrollo sistemático de nuevos productos

Por último, el proceso del desarrollo de nuevos productos debe ser integral y sistemático, en lugar de fragmentado e incierto. De otro modo, surgirán muy pocas ideas nuevas y muchas ideas buenas se desvanecerán hasta extinguirse. Para evitar esos problemas, la compañía podría establecer un *sistema de administración de la innovación* para reunir, revisar, evaluar y administrar las ideas de nuevos productos.

La compañía deberá nombrar a una persona conocedora y respetada para que funja como gerente de innovación. Podría instalar software para administrar las ideas por internet y animar a todos los participantes de la empresa —empleados, proveedores, distribuidores, concesionarios— para que participen en las tareas de encontrar y desarrollar nuevos productos. Podría crear un comité interfuncional de administración de la innovación para evaluar las nuevas propuestas de ideas de productos y lograr que las mejores lleguen al mercado. También podría crear programas de reconocimiento para recompensar a quienes contribuyan con las mejores ideas.

El método del sistema de administración de la innovación producirá dos resultados favorables. Primero, ayudará a fomentar una cultura de innovación en la compañía y demostrará que la alta dirección apoya, alienta y recompensa las innovaciones. Segundo, generará un mayor número de ideas entre las cuales puedan encontrarse algunas especialmente buenas. Las buenas ideas se desarrollarán de manera más sistemática, lo que derivará en la elaboración de nuevos artículos más exitosos. De esta manera, las buenas ideas ya no desaparecerán por falta de un comité sólido o de un defensor activo de los productos.

De esta manera, el éxito de los nuevos productos requiere más que el simple hecho de pensar en unas cuantas buenas ideas, convertirlas en productos y encontrar clientes para éstos. Requiere de un método integral para encontrar nuevas formas de crear experiencias valiosas para los clientes, desde generar y depurar las nuevas ideas hasta crear y lanzar productos que satisfagan los deseos de los clientes.

Toda la cultura de Samsung alienta y apoya la innovación. Todo producto debe pasar la prueba "Wow!" del cliente; de lo contrario, se le da marcha atrás.
ASSOCIATED PRESS

Más que esto, un desarrollo exitoso de nuevos productos necesita el compromiso de toda la empresa. En compañías conocidas por sus grandes habilidades para crear nuevos productos, como Google, Samsung, Apple, 3M, P&G y GE, toda su cultura alienta, apoya y recompensa la innovación. Una vez más, considere el caso de Samsung:[20]

> No hace muchos años, Samsung era una marca dedicada a copiar productos electrónicos de consumo; alguien compraba un producto Samsung cuando no podía adquirir uno de Sony, que entonces era la marca más codiciada de productos electrónicos de consumo. Sin embargo, a mediados de la década de 1990, Samsung tomó una decisión inspirada. Dio la espalda a los productos de imitación de bajo costo y se dispuso a superar a su rival Sony. No obstante, para destronar al gigante de los electrónicos de consumo, primero tenía que cambiar toda su cultura, dejar de ser una imitadora para colocarse a la vanguardia. Si quería superar en *ventas* a Sony, Samsung tenía que superarla primero en *innovación*.
>
> Para que eso sucediera, Samsung contrató a diseñadores y gerentes jóvenes, con ideas frescas, para que dieran rienda

suelta a un torrente de nuevos productos —que no fueran aburridos ni de imitación, sino elegantes, audaces y atractivos— dirigidos a usuarios de alto nivel. Samsung los llamó "obras de arte de estilo de vida". Todo nuevo producto tenía que pasar una prueba "Wow!"; si no generaba una reacción de admiración durante las pruebas de mercado, se daba marcha atrás a su desarrollo. Más allá de la tecnología innovadora y de los diseños con estilo, Samsung colocó al cliente en el centro de su movimiento innovador. Su meta primordial era mejorar la experiencia del cliente y provocar un genuino cambio en la vida de las personas.

Ahora, gracias a que la cultura de la innovación está arraigada en toda la compañía, la marca Samsung posee un aura que la identifica como fabricante de productos de vanguardia y de calidad superior que rivaliza y hasta supera a Apple, considerada durante mucho tiempo como la más innovadora. Samsung es ahora, por mucho, la compañía de productos electrónicos de consumo más grande del mundo, tiene ventas que son dos veces y medio superiores a las de Sony y 25 por ciento mayores que las de Apple.

Desarrollo de nuevos productos en épocas turbulentas

Cuando se viven tiempos económicos difíciles, o cuando una compañía enfrenta dificultades financieras, la gerencia podría sentirse tentada a reducir los gastos en el desarrollo de nuevos productos. Sin embargo, este pensamiento suele ser incorrecto. Al dejar de buscar nuevos productos, la empresa podría volverse menos competitiva durante la crisis o después de ésta. De hecho, los tiempos difíciles podrían requerir de un desarrollo aún mayor de productos conforme la compañía lucha por ajustar mejor su oferta de mercado con las necesidades y los gustos cambiantes de los consumidores. En épocas difíciles, la innovación es más benéfica que dañina al permitir que la compañía sea más competitiva y esté mejor posicionada para el futuro.

Compañías como Apple, Google, Samsung y Amazon mantienen el flujo de innovaciones durante los tiempos económicos difíciles. Por ejemplo, Apple creó sus exitosas innovaciones de iPod, iPhone y iTunes en medio de épocas muy difíciles que enfrentó hace más de una década. Esas innovaciones no sólo salvaron a la compañía, sino que la proyectaron como la fuerza innovadora que es actualmente. Por lo tanto, ya sea que llueva o salga el sol, en medio de la bonanza o la adversidad, una compañía debe continuar innovando y desarrollando nuevos productos si desea crecer y prosperar.

Comentario del autor | Los productos de una compañía nacen, crecen, maduran y luego declinan, igual que los seres vivos. Para permanecer viva, la empresa debe desarrollar nuevos productos de manera continua y administrarlos con eficacia a lo largo de su ciclo de vida.

Estrategias del ciclo de vida del producto

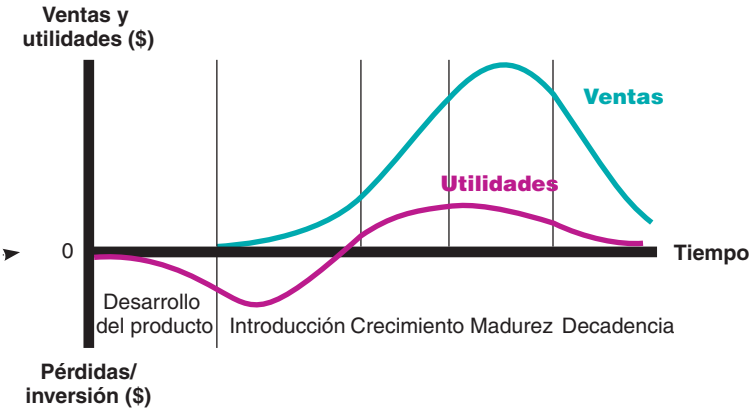
Después de lanzar el nuevo producto, la dirección desea que éste disfrute de una existencia larga y feliz. Aun cuando nadie espera que un producto se venda por siempre, la compañía busca obtener utilidades atractivas que compensen todos los esfuerzos realizados y los riesgos asumidos para lanzarlo. La dirección está consciente de que cada producto tiene un ciclo de vida, aunque no se conozcan de antemano su forma o su duración exactas.

La **figura 8.2** muestra un **ciclo de vida del producto (PLC)** típico, es decir, el curso que siguen las ventas y utilidades de un producto durante su existencia. El PLC tiene cinco etapas bien definidas:

Ciclo de vida del producto (PLC)
Curso de las ventas y utilidades de un producto durante su existencia.

1. El *desarrollo del producto* inicia cuando la compañía encuentra y desarrolla la idea para un nuevo producto o servicio. Durante el desarrollo del producto, las ventas son iguales a cero y los costos de inversión de la compañía se incrementan.
2. La *introducción* es un periodo de crecimiento lento de las ventas conforme el producto o servicio se lanza al mercado. Las utilidades son nulas en esta fase a causa de los considerables gastos del lanzamiento del producto.
3. El *crecimiento* es una etapa de aceptación rápida en el mercado y de incremento en las utilidades.

FIGURA | 8.2
Ventas y utilidades durante la vida del producto o servicio, desde su concepción hasta su decadencia.



Algunos productos mueren con rapidez, mientras que otros permanecen en la etapa de madurez durante mucho, mucho tiempo. Por ejemplo, la salsa TABASCO tiene más de 140 años de existencia. Aún así, para mantener joven al producto, la compañía añadió una línea completa de sabores (como Sweet & Spicy y Chipotle) y todo un gabinete de cocina lleno de nuevos productos TABASCO (como frijoles picantes, una mezcla de chiles y nachos con chile jalapeño).

4. Durante la *madurez* disminuye el crecimiento de las ventas porque el producto o servicio ya ganó la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. El nivel de utilidades se estabiliza o incluso disminuye a causa de los crecientes gastos de marketing para defender el producto frente a la competencia.
5. La *decadencia* es el periodo en el que tanto las ventas como las utilidades disminuyen.

Ciclo de vida del producto: Algunos productos mueren con rapidez, otros permanecen en la etapa de madurez durante mucho, mucho tiempo. Gansito de Marinela lleva más de "50 años en el mercado mexicano y es un ícono de la marca".

© Alamy

No todos los productos pasan por las cinco etapas del ciclo de vida del producto. Algunos se lanzan y mueren con rapidez, mientras que otros permanecen en la etapa de madurez durante mucho, mucho tiempo. Otros más llegan a la etapa de decadencia y luego toman un nuevo impulso hacia una etapa de crecimiento gracias a una promoción intensa o a un reposicionamiento. Pareciera que una marca bien administrada podría vivir para siempre. Marcas respetadas como Coca-Cola, Gillette, Budweiser, Guinness, American Express, Wells Fargo, Kikkoman y salsa TABASCO, por ejemplo, aún son fuertes después de más de 100 años. La cerveza Guinness ha existido durante más de 250 años; Gansito de Marinela lleva más de "50 años en el mercado mexicano y es todo un icono" y la salsa TABASCO presume de tener "¡más de 140 años y aún ser capaz de golpearle el trasero!".

El concepto del ciclo de vida del producto describe una *clase de producto* (automóviles impulsados por gasolina), una *forma de producto* (vehículos SUV) o una *marca* (Ford Escape) y se aplica en forma diferente en cada uno de estos casos. Las clases de productos tienen los ciclos de vida más largos; las ventas de muchas clases de productos permanecen en la etapa de madurez durante mucho tiempo. En cambio, las formas de productos suelen tener un PLC estándar. Formas de productos como los "teléfonos de disco", las "cintas VHS" y las "cámaras de rollo fotográfico" pasaron a través de una historia regular de introducción, crecimiento rápido, madurez y decadencia.

El ciclo de vida de una marca específica podría modificarse con rapidez por causa de continuos ataques y respuestas de los competidores. Por ejemplo, aunque los jabones para ropa (clase de producto) y los detergentes en polvo (forma de producto) han disfrutado de ciclos de vida bastante largos, los ciclos de vida de marcas específicas tienden a ser mucho más cortos. Las marcas líderes actuales de jabón en polvo para ropa son Tide y Gain; las marcas más destacadas hace 100 años eran Fels-Naptha, Octagon y Kirkman.

El concepto de ciclo de vida del producto se aplica también a lo que conocemos como estilos, modas y modas pasajeras. En la **figura 8.3** se ilustran sus ciclos de vida especiales. Un **estilo** es un modo de expresión básico y distintivo. Por ejemplo, los estilos aparecen en las casas (colonial, rústico, transicional), la ropa (formal, casual) y el arte (realista, surrealista, abstracto). Una vez que se inventa un estilo, puede perdurar durante generaciones, estar de moda y fuera de moda. Un estilo tiene un ciclo que presenta varios periodos de interés renovado.

Estilo
Modo de expresión básico y distintivo.

Una **moda** es un estilo de actualidad popular o aceptado en un campo específico. Por ejemplo, la apariencia más formal de la "indumentaria de negocios" propia del ambiente corporativo de las décadas de 1980 y 1990 dio paso a la moda "casual de negocios" de las décadas de 2000 y 2010. Las modas tienden a mostrar un crecimiento lento, a permanecer en la popularidad durante un tiempo y a declinar con lentitud.

Moda
Estilo de actualidad popular o aceptado en un campo específico.

La **moda pasajera** se caracteriza por una temporada de ventas inusualmente elevadas causada por el entusiasmo del consumidor y la popularidad inmediata del producto o de la marca.[21] Una moda pasajera puede formar parte de un ciclo de vida normal, como en el caso de la reciente oleada de ventas de fichas y accesorios para pókar, o puede abarcar todo el ciclo de vida de una marca o un producto. Las "Piedras mascota" son un ejemplo clásico. Al escuchar a sus amigos quejarse por el costoso cuidado de sus perros, el publicista Gary Dahl bromeó acerca de su piedra

Moda pasajera
Temporada de ventas inusualmente altas causada por el entusiasmo del consumidor y la popularidad inmediata del producto o de la marca.

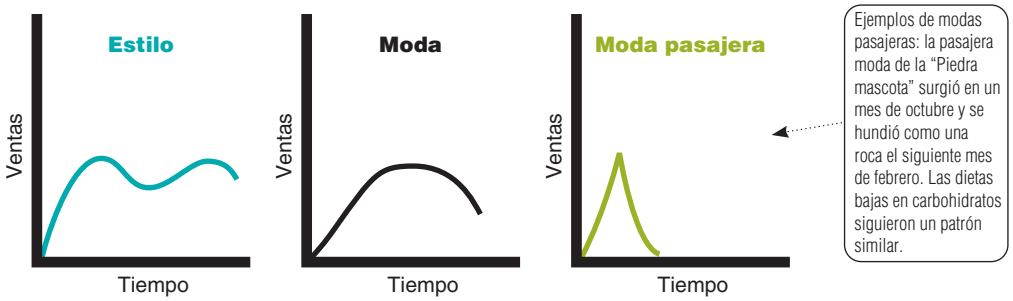


FIGURA | 8.3
Estilos, modas y modas pasajeras.

mascota. Al poco tiempo escribió una parodia de un manual de entrenamiento para la piedra, titulado *The Care and Training of Your Pet Rock*. En poco tiempo, Dahl estuvo vendiendo alrededor de 1.5 millones de piedritas de playa ordinarias a $4 la pieza. Esta moda pasajera, habiendo surgido en un mes de octubre, acabó hundida como una roca el siguiente mes de febrero. Dahl aconseja a quienes desean tener éxito con una moda pasajera: "Disfrútenla mientras dure". Otros ejemplos de modas pasajeras son las pulseras Silly Bandz, los Furbies, los Crocs (zapatos de goma) y los Tazos (Pogs).[22]

Los especialistas en marketing también aplican el concepto del ciclo de vida del producto como un esquema útil para describir el funcionamiento de los productos y los mercados; y, cuando se utiliza de manera cuidadosa, este concepto puede ayudar a desarrollar buenas estrategias de marketing para sus diferentes etapas. Sin embargo, usar el concepto del PLC para pronosticar el desempeño del producto o para desarrollar estrategias de marketing plantea algunas dificultades prácticas. Por ejemplo, en la práctica, es difícil pronosticar el nivel de ventas en cada etapa del ciclo de vida, la duración de cada etapa y la forma de la curva del PLC. Aplicarlo para desarrollar estrategias de marketing también puede ser difícil porque la estrategia es tanto una causa como un resultado de la etapa del ciclo de vida. La posición que presente el producto en su ciclo de vida sugerirá las mejores estrategias de marketing y las que resulten afectarán el desempeño del producto en fases posteriores de su ciclo de vida.

Asimismo, los especialistas en marketing no deberían lanzar a ciegas productos mediante las etapas tradicionales del PLC, sino que a menudo deben desafiar sus "reglas" y posicionar o reposicionar sus productos en formas inesperadas. Al hacer esto, podrían rescatar productos maduros o en decadencia y regresarlos a la fase de crecimiento del ciclo de vida. O bien, podrían superar los obstáculos de una lenta aceptación por parte de los consumidores e impulsar nuevos productos hacia la fase de crecimiento.

La moraleja del ciclo de vida del producto es que las compañías deben innovar de manera continua o, de lo contrario, se arriesgan a extinguirse. Sin importar qué tan exitosa sea su línea actual de productos, una empresa debe administrar con habilidad los ciclos de vida de los productos existentes para su éxito futuro. Y, para crecer, debe desarrollar un flujo continuo de nuevos productos que proporcionen un valor novedoso para los clientes.

En la primera parte de este capítulo revisamos la etapa de desarrollo del ciclo de vida del producto. Ahora estudiaremos las estrategias aplicables a cada una de las demás etapas del ciclo de vida.

Etapa de introducción

Etapa de introducción
Etapa del ciclo de vida de un producto en la cual el nuevo producto se distribuye inicialmente y está disponible para comprarse.

La **etapa de introducción** inicia cuando se lanza el nuevo producto por primera vez. La introducción requiere de tiempo y el crecimiento de las ventas suele ser lento. Productos reconocidos como los alimentos congelados y los televisores de alta definición esperaron muchos años antes de entrar en una etapa de crecimiento más rápido.

En esta etapa, en comparación con las demás, las utilidades son negativas o mínimas debido a las ventas bajas y a los elevados gastos de distribución y promoción. Se necesita mucho dinero para atraer a los distribuidores y conformar sus inventarios. Los gastos de promoción para informar a los consumidores acerca del nuevo producto y motivarlos a que lo prueben son relativamente altos. Como en esta fase el mercado no suele estar preparado para refinaciones del producto, la compañía y sus escasos competidores elaboran versiones básicas del producto. Estas empresas enfocan sus ventas en los compradores que están más preparados para comprar.

Una compañía, en especial una *pionera del mercado*, debe elegir una estrategia de lanzamiento que sea congruente con el posicionamiento buscado para el producto. La empresa deberá tomar conciencia de que la estrategia inicial es sólo el primer paso de un gran plan de marketing para todo el ciclo de vida del producto. Si el pionero elige una estrategia de lanzamiento para "exterminar", estaría sacrificando utilidades a largo plazo por obtener una ganancia a corto plazo. La mejor posibilidad de forjar y conservar el liderazgo en el mercado implica jugar las cartas correctamente desde el principio.

Etapa de crecimiento

Etapa de crecimiento
Etapa del ciclo de vida de un producto donde las ventas de éste comienzan a aumentar con rapidez.

Si el nuevo producto satisface al mercado, entrará en una **etapa de crecimiento** donde las ventas comenzarán a aumentar con rapidez. Los adoptadores tempranos seguirán comprando y los compradores tardíos seguirán su ejemplo, sobre todo si escuchan comentarios favorables acerca del producto. Atraídos por las oportunidades de obtener ganancias, los nuevos competidores entrarán al mercado e introducirán nuevas características al producto, con lo cual se expandirá el mercado. El aumento en el número de competidores origina un incremento en el número de puntos de distribución; las ventas aumentarán sólo para abastecer los inventarios de los distribuidores. Los precios permanecerán estables o disminuirán ligeramente. Las compañías mantendrán sus gastos de promoción al mismo nivel o a un nivel un poco más alto. Educar al mercado continúa siendo una meta, pero en esta etapa la compañía también debe enfrentar a la competencia.

Las utilidades aumentan durante la etapa de crecimiento a medida que los costos de promoción se distribuyen en un volumen más grande y los costos unitarios de manufactura descienden. La compañía utiliza varias estrategias para mantener un crecimiento rápido del mercado el mayor tiempo posible; mejora la calidad del producto y agrega nuevas características y modelos

de productos; ingresa a nuevos segmentos del mercado y utiliza nuevos canales de distribución; modifica parte de su publicidad para dejar de enfocarla en crear conciencia del producto y dedicarla a convencer de que el producto es bueno y hay que comprarlo y baja los precios en el momento correcto para atraer a más compradores.

En la etapa de crecimiento, la compañía tiene que decidir entre ganar una alta participación de mercado y obtener utilidades elevadas de inmediato. Al gastar mucho dinero en la mejora del producto, su promoción y distribución, la empresa lograría una posición dominante. Sin embargo, al hacer esto renunciaría a obtener de inmediato utilidades máximas, las cuales esperará alcanzar en la siguiente fase.

Etapa de madurez

Etapa de madurez
Fase del ciclo de vida de los productos en la cual el crecimiento de las ventas se reduce o se estabiliza.

En cierto momento, el crecimiento de las ventas del producto se frenará y éste entrará en la **etapa de madurez,** la cual normalmente dura más tiempo que las fases anteriores y plantea grandes desafíos a la dirección de marketing. Actualmente, la mayoría de los productos se encuentran en la etapa de madurez de su ciclo de vida y, por lo tanto, casi todas las actividades de marketing se ocupan de los productos maduros.

La disminución del crecimiento en las ventas da como resultado que haya muchos productores con muchos productos por vender. A la vez, este exceso de capacidad fomenta mayor competencia. Los competidores comienzan a bajar los precios, a incrementar su publicidad y promociones de ventas y a elevar sus presupuestos para investigación y desarrollo con la finalidad de crear mejores versiones del producto. Estos pasos conducen a una disminución en las utilidades. Algunos de los competidores más débiles comienzan a retirarse hasta que la industria finalmente se queda sólo con los competidores bien establecidos.

Aunque parece que, en la etapa de madurez, muchos productos permanecen sin cambios durante mucho tiempo, realmente la mayoría de los productos exitosos evolucionan para cubrir las necesidades cambiantes de los consumidores. Los gerentes de producto deberían hacer más que sólo caminar junto a sus productos maduros o defenderlos —un buen ataque es la mejor defensa—. Tienen que considerar la posibilidad de modificar el mercado, el producto y la mezcla de marketing.

Al *modificar el mercado*, la compañía intenta incrementar el consumo buscando nuevos usuarios y segmentos de mercado para sus marcas. Por ejemplo, marcas como Harley-Davidson y fragancias Axe, que normalmente se dirigen a compradores varones, están lanzando productos y programas de marketing dirigidos a las mujeres. A la inversa, Weight Watchers y Bath & Body Works, que por lo regular se dirigen al público femenino, han creado productos y programas dirigidos a los hombres.

La compañía también podría buscar formas para incrementar el consumo entre los clientes actuales. Por ejemplo, 3M inició recientemente una campaña de marketing para alentar un mayor consumo de sus productos Post-it.[23]

La campaña "Go Ahead" ("Sigue adelante") de la marca Post-it espera convencer a los clientes de que los trozos de papel adherible resultan útiles no sólo para tomar notas temporales y escribir recordatorios. En vez de ello, posiciona las Post-it Notes como un medio de autoexpresión al mostrar formas creativas y poco convencionales en que las utilizan los consumidores alrededor del mundo. En el pasado, 3M promovió los usos funcionales de sus productos Post-it; sin embargo, la investigación reveló, sorprendentemente, que los consumidores tienen una fuerte relación emocional con la marca. "La utilizan para comunicar, colaborar y organizarse", afirma un ejecutivo de marketing de 3M. La campaña "Go Ahead" estuvo motivada por los "usos extravagantes e inspirados de nuestro producto" por parte de los clientes.

Un anuncio inicial muestra a jóvenes estudiantes que cubren un muro exterior en su universidad con Post-it Notes respondiendo la pregunta: "¿Qué te inspira?". "Comparte un muro real", sugiere el locutor. Otras escenas muestran a un joven cubriendo un muro con una obra artística creada con Post-it Notes de múltiples colores, como si fueran mosaicos; a profesores que utilizan Post-it Notes para animar sus salones de clase; a un hombre que coloca en el espejo del baño una nota que dice "Buenos días, hermosa" y que su esposa ve cuando se está lavando los dientes. "Sigue adelante", dice el locutor, "continúa la luna de miel". El anuncio termina con una imagen de una mano que desprende Post-it Notes de un bloc, una por una, para revelar usos nuevos e inesperados: "Sigue adelante, conéctate", "Sigue adelante, inspira" y "Sigue adelante, explora".

Inspirar más usos: La campaña "Go Ahead" de la marca Post-it de 3M ilustra cómo las Post-it Notes resultan útiles no sólo para tomar notas temporales y escribir recordatorios, ya que también son un medio de autoexpresión.

Cortesía de 3M Company. Post-it® es una marca registrada de 3M Company.

La compañía también podría tratar de *modificar el producto* —es decir, cambiar características como calidad, rasgos, estilo, empaque o plataformas tecnológicas— con la intención de conservar a los usuarios

actuales y atraer nuevos. Así, para refrescar sus productos y adaptarse a los niños de hoy que están obsesionados con la tecnología, muchos fabricantes de juguetes clásicos están creando nuevas versiones digitales o agregando características a los viejos juguetes favoritos. Más del 75 por ciento de los niños de ocho años y menores utilizan ahora dispositivos móviles, como tabletas y teléfonos inteligentes. Por eso, muchos fabricantes están modificando sus productos para satisfacer los gustos de la nueva generación. Por ejemplo, la edición electrónica del juego Monopolio utiliza tarjetas bancarias en vez de billetes de papel. Los automóviles Hot Wheels pueden correr sobre una iPad mediante la aplicación Hot Wheels Apptivity, mientras que la muñeca Barbie Photo Fashion tiene incorporada una cámara digital.[24]

Por último, la compañía podría tratar de *modificar la mezcla de marketing* —mejorar las ventas al modificar uno o más elementos de la mezcla de marketing—. También podría ofrecer mejores o nuevos servicios a los compradores; bajar los precios para atraer a nuevos usuarios y a clientes de la competencia; lanzar una mejor campaña publicitaria o utilizar atractivas promociones de ventas —como realizar intercambios, ofrecer descuentos y bonificaciones u organizar concursos—. Además de modificar la fijación de precios y la promoción, la compañía también podría ingresar a otros canales de marketing para atender a nuevos usuarios.

Kellogg utilizó todos los recursos anteriores para modificar el mercado, el producto y la mezcla de marketing con la finalidad de evitar que su marca Special K, con más de 50 años de antigüedad, se precipitara hacia la etapa de decadencia. Lanzado en 1957 como un cereal saludable y alto en proteína, Special K había madurado en la década de 1990 —las ventas eran estables y la marca había perdido su brillo—. Para infundirle nuevos bríos, Kellogg primero extendió la línea de cereales para incluir una variedad de sabores, como Red Berries, Vanilla Almond y Chocolatey Delight. Luego, extendió la línea Special K más allá de los cereales para convertirla en una marca para adelgazar y propia de un estilo de vida saludable. La línea expandida ahora incluye barras de cereal, aguas y batidos con proteína y galletas con hojuelas y fruta crujiente. Para atraer a nuevos usuarios y alentar un mayor consumo, Kellogg promueve los planes de alimentación para perder peso My Special K en línea y mediante aplicaciones móviles, los cuales se estructuran en torno a los productos Special K. "Ya sea que su meta sea caber finalmente en esos *jeans* ajustados o que sólo trate de verse un poco más delgada y fabulosa, ¡el desafío Special K es una gran forma de iniciar un camino para ser mejor!". Los esfuerzos de rejuvenecimiento de la marca Special K rindieron frutos. La línea Special K ha crecido de manera constante en los últimos 15 años y ahora representa ventas anuales que rebasan los $2000 millones.[25]

Etapa de decadencia

Las ventas de la mayoría de las formas y marcas de productos descienden tarde o temprano. La declinación podría ser lenta, como en el caso de los timbres postales y el cereal de avena, o rápida, como en el caso de las cintas VHS. Quizá las ventas lleguen a cero o caigan a un nivel bajo en el que se mantendrán durante muchos años. Ésta es la **etapa de decadencia**.

Etapa de decadencia
Etapa del ciclo de vida de un producto en la cual comienzan a disminuir las ventas.

Las ventas disminuyen por muchas razones, incluyendo los avances tecnológicos, cambios en los gustos de los consumidores e incremento de la competencia. Conforme las ventas y las utilidades disminuyen, algunas empresas se retiran del mercado. Las que se quedan podrían recortar su oferta de productos, descartar segmentos pequeños del mercado y canales comerciales marginales o recortar el presupuesto de promoción y reducir todavía más sus precios.

Mantener un producto débil podría ser muy costoso para una compañía y no sólo en términos de utilidades. Hay muchos costos ocultos. Es probable que un producto débil consuma demasiado tiempo de la dirección, requiera frecuentes ajustes de precio e inventario, o necesite publicidad y atención de la fuerza de ventas que se podría utilizar mejor para lograr que productos "saludables" sean más redituables. La mala reputación de un producto podría generar desconfianza en los clientes acerca de la compañía y sus otros productos. El costo mayor podría estar en el futuro; el mantenimiento de productos débiles retrasa la búsqueda de reemplazos, crea una mezcla de productos desequilibrada, daña las utilidades presentes y debilita la posición estable de la compañía para el futuro.

Por estas razones, las empresas deben identificar los productos que estén en la etapa de decadencia y decidir si es conveniente mantenerlos, cosecharlos o eliminarlos. Quizá la dirección decida *mantener* su marca, reposicionarla o revitalizarla con la esperanza de colocarla de nuevo en la etapa de crecimiento de su ciclo de vida. P&G ha hecho esto con varias marcas, incluyendo Mr. Clean y Old Spice. Y Converse encontró novedosas estrategias para infundir nueva vida a su venerable y antigua marca Converse All Stars (vea el Marketing real 8.2).

La dirección podría decidir *cosechar* el producto, lo cual significa reducir varios costos (planta y equipo, mantenimiento, investigación y desarrollo, publicidad, fuerza de ventas) con la esperanza de que las ventas no declinen. Si tiene éxito, la cosecha aumentará las utilidades de la compañía a corto plazo. Por último, la dirección podría decidir *eliminar* el producto de la línea vendiéndolo a otra empresa o simplemente liquidándolo a su valor de recuperación. En años recientes, P&G vendió varias marcas menores o en decadencia, como el café Folgers, el aceite Crisco, el limpiador Comet, el desodorante Sure, las harinas para hornear Duncan Hines y la crema de maní Jif. Si la compañía planea encontrar un comprador, no deseará desgastar el producto cosechándolo.

Marketing real 8.2

Converse: Historia de una antigua marca con un nuevo comienzo

La marca Converse ha tenido un ciclo de vida de producto largo y lleno de acontecimientos. La compañía inventó los zapatos de básquetbol y en 1923 lanzó al mercado el primer par de los Chuck Taylor All Stars, conocidos alrededor del mundo como Cons, Connies, Convics, Verses o, simplemente, Chucks. Desde la década de 1930 hasta la de 1960, los Chucks fueron *los* zapatos que había que tener. El primer equipo olímpico de básquetbol los usó y ese calzado dominó las canchas de básquetbol —tanto a nivel amateur como profesional— durante más de 50 años. Hacia mediados de la década de 1970, entre el 70 y el 80 por ciento de los jugadores de básquetbol aún usaban Converse.

Sin embargo, toda historia tiene un principio, un clímax y un final, y eso se cumple también en el caso de las historias de las marcas. Para Converse, la historia casi llegó a su fin hace poco más de una década. Conforme el mercado del calzado deportivo hizo explosión en las décadas de 1980 y 1990, Converse no logró mantenerse al ritmo de los tiempos. Nuevos competidores agresivos, como Nike, Adidas y Reebok, avasallaron el mercado con nuevo calzado de alto desempeño e incluso con esquemas de marketing de aún más alto desempeño. En 2001, la participación de mercado de Converse se redujo al 1 por ciento y la marca —alguna vez dominante— presentó una solicitud de protección de bancarrota en el marco del Capítulo 11 de la legislación estadounidense en la materia.

Probablemente la historia de Converse habría terminado ahí de no haber sido por la visión de un fabuloso postor. En 2003 Nike, el líder del mercado, se introdujo en la escena y, calladamente, compró Converse a muy bajo precio. Nike aún consideraba promisoria, aunque desgastada, la antigua y respetable marca. Sin embargo, enfrentó una pregunta referente al ciclo de vida del producto que la dejó perpleja: ¿Cómo podrá una megamarca como Nike revivir una marca icónica como Converse? Para encontrar respuestas, Nike asignó un nuevo equipo gerencial a Converse, le inyectó fondos frescos y dejó sola a la marca para que diera forma a su propia estrategia sin hacerle sombra.

El nuevo equipo descubrió que, a pesar de la reducción en la participación de mercado, la marca Converse había conquistado un segmento de seguidores pequeño pero ferozmente leal. Durante la década de 1990, los "chicos de la calle" habían comenzado a usar los zapatos Converse, por sus precios accesibles, como una expresión de su individualidad. Pronto le siguieron artistas, diseñadores y músicos en potencia, quienes usaban Chucks por su sencillez y apariencia clásica. Los Converse se convirtieron en los favoritos de una multitud de grupos con ideas en contra de las corporaciones y del sistema establecido, quienes estaban cansados de las modas. Los individualistas seguidores de Converse podían tomar un par de All Stars de bajo precio y cómodos, maltratarlos, garabatear en ellos y personalizarlos como si se tratara de un lienzo para expresión personal.

Este pequeño segmento de seguidores leales proporcionó un recurso para rejuvenecer a la envejecida marca. Apoyándose en ese nicho, en los siguientes años, Converse transformaría la marca clásica de otra época en una marca fresca y expresiva de un estilo de vida, poniéndola en sintonía con los nuevos tiempos. Los jóvenes consumidores de hoy no desean que se les entregue una marca empacada cuidadosamente; quieren experimentar una marca y contribuir a modelarla. Así, en vez de determinar la historia de una nueva marca en el mercado, Converse decidió entregarla a los consumidores para que ellos mismos escribieran el siguiente capítulo.

Para asegurarse de ello, Converse ha sido muy estratégica en su enfoque de "mantenerse detrás de escena". Por ejemplo, tomó el calzado original Chuck Taylor All Star y lo diversificó mediante diseños y canales nuevos. La variante One Star es una línea de bajo precio disponible en Target. Miles de versiones de precio alto de los All Star, creadas por diseñadores de moda, ahora se venden en tiendas minoristas de lujo, como Saks y Bloomingdales. Y la marca se ha extendido para ofrecer desde zapatos para niños, calzado adecuado para el trabajo, sandalias y botas, hasta anteojos y relojes Converse.

Sin embargo, Converse considera que su papel consiste simplemente en fabricar grandes productos que los clientes desean usar. Más allá de eso, participa en la historia de la marca, más que definir su curso. En el corazón de la revitalización de la marca Converse se encuentra la filosofía de que en la actualidad son los clientes y consumidores, no las compañías, quienes controlan las marcas. A los ojos de los consumidores, ahora la marca se refiere menos al calzado y más a la autoexpresión y a la experiencia Converse. De acuerdo con el director de marketing de Converse, Geoff Cottrill, los consumidores, sobre todo por iniciativa propia, definen la marca Converse en torno a cinco ideas: "estadounidense, tenis, juventud, rebelde y lienzo en blanco".

Ciclo de vida del producto: La antigua y respetable marca Converse ha comenzado una nueva vida como una marca pequeña pero próspera que refleja un estilo de vida. Los propios consumidores están contribuyendo a escribir la historia de la nueva Converse.

© Bigred-Portugal/Alamy

De acuerdo con lo anterior, el sitio web de Converse se concentra en el diseño del calzado por parte de los clientes, quienes consideran a los Chucks como su lienzo personal. Además, en años recientes, Converse ha enfocado su identidad de marca en una de las principales formas de autoexpresión de la juventud: la música de *rock and roll*. Por ejemplo, ha lanzado varias líneas populares de All Stars diseñadas por legendarios artistas del rock. Incluso construyó su propio estudio de música —llamado Converse Rubber Tracks—, donde artistas desconocidos tienen libre acceso a equipo de primer nivel para grabar sus canciones y, así, ayudarlos a cerrar un trato con alguna compañía disquera. Más de 300 artistas, algunos ya contratados por alguna disquera y otros independientes, utilizaron el estudio en los primeros 12 meses. El enfoque de Converse en la autoexpresión y la música le ha ayudado a generar conversaciones reales y relevantes en torno a la marca entre gente que podría usar sus tenis.

Converse también acepta los social media, un foro ideal para atraer a consumidores jóvenes y dejarlos ayudar a definir la marca. La empresa gasta actualmente más del 90 por ciento de su presupuesto de marketing en medios emergentes. Considere esto: Converse ha llegado a ser la marca de calzado deportivo más popular de Facebook con más de 37 millones de seguidores en su página, más del doble de los que tiene tanto su compañía matriz y líder del mercado, Nike, como la que ocupa el segundo lugar, Adidas. Converse también tiene 425 mil seguidores de Twitter. Eso es sorprendente para una marca de nicho que aún capta sólo el 3 por ciento del mercado estadounidense.

Sin embargo, al usar los social media, Converse es cautelosa, permanece "detrás del escenario" y deja que los clientes den voz a la marca. Su enfoque se basa en crear experiencias e interacciones de marca positivas y luego hacerse a un lado para dejar que los propios clientes hablen de la marca y compartan su simpatía por ésta con sus amigos. Como resultado, Converse ahora se ha convertido en una de las marcas más democráticas de todos los tiempos: una marca de la gente, por la gente y para la gente. "Esta marca es única en que los consumidores realmente la poseen, dirigen y llevan a lugares interesantes", dice Cottrill. "Ha sido inspirador ver que la marca se dirige a todos los lugares que ha ido simplemente porque los consumidores la han llevado ahí".

En resumen, Converse parece haber comenzado un nuevo ciclo de vida como una marca pequeña, pero próspera, que refleja un estilo de vida. En la década posterior a su adquisición por parte de Nike, los ingresos de Converse se han incrementado más de cuatro veces para alcanzar los $1450 millones. En su sitio web, Converse presenta un resumen de su historia de ciclo de vida del producto, cuyo final aún está por escribirse. "Las mejores historias son aquellas que no terminan —aquellas a las que se agrega más y más texto—, siempre maravillándonos de cómo las cosas evolucionan en formas creativas, perturbadoras, optimistas y valientes, dejando de ser lo que fueron para convertirse en lo que son y en lo que serán".

Fuentes: Con base en información de Jeffrey Summers, "Why Converse Has 42 Million Facebook Fans", *Forbes*, entrevista en video, 22 de febrero de 2012, www.youtube.com/watch?v=BV1likKoy1o; Todd Wasserman, "How Converse Became the Biggest Little Sneaker Brand on Facebook", *Mashable*, 4 de mayo de 2011; Doug Schumacher, "Top-Ten: On Converse's Facebook Page, the Fans Do the Selling", *iMedia Connection*, 13 de marzo de 2012, http://blogs.imediaconnection.com/blog/2012/03/13/topten-on-converses-facebook-page-the-fans-do-the-selling/; Robert Klara, "Chuck's Big Comeback", *Adweek*, 4 de octubre de 2012, www.adweek.com/print/144059; "Local Acts Make Tracks to Converse's Free Pop-Up Studio", *Boston Herald*, 9 de diciembre de 2013; y www.converse.com, www.converse.com/about/about-us.html://investors.nikeinc.com/, consultados en septiembre de 2014.

La **tabla 8.2** presenta las características fundamentales de cada etapa del ciclo de vida del producto. También describe los objetivos y las estrategias de marketing útiles para cada etapa.[26]

Comentario del autor | Revisemos algunos otros temas sobre los productos, incluyendo los de responsabilidad social y regulación, así como los desafíos especiales del marketing internacional de productos.

Consideraciones adicionales acerca de los productos y servicios

Terminaremos nuestro análisis de productos y servicios con dos consideraciones adicionales: la responsabilidad social en las decisiones relacionadas con el producto y los asuntos de marketing internacional de bienes y servicios.

Decisiones relacionadas con el producto y responsabilidad social

Los especialistas en marketing deben considerar con detalle los temas de políticas públicas y regulaciones referentes a la adquisición o eliminación de productos, la protección de patentes, la calidad y seguridad del producto y sus garantías.

En lo que respecta a los nuevos productos, el gobierno estadounidense busca evitar que las compañías agreguen productos a través de adquisiciones cuando los efectos de ello amenazan con reducir la competencia. Las compañías que eliminan productos deben estar conscientes de que tienen obligaciones legales, ya sean explícitas o tácitas, con los proveedores, distribuidores y clientes que tengan una participación en el producto descontinuado. Las compañías también deben obedecer las leyes de patentes cuando desarrollan nuevos productos. Una empresa no puede fabricar un producto que sea ilegalmente similar a otro producto existente de otra compañía.

Los fabricantes deben cumplir leyes específicas relacionadas con la calidad y seguridad del producto. En Estados Unidos, la Federal Food, Drug and Cosmetic Act protege a los consumidores de alimentos, medicamentos y cosméticos que sean inseguros o estén adulterados. Varias leyes obligan a realizar una inspección de las condiciones sanitarias en las industrias que procesan carne y productos avícolas. Se han aprobado leyes de seguridad que regulan las telas, sustancias químicas, los automóviles, juguetes, medicamentos y sustancias venenosas. La Consumer Product Safety Act de 1972 estableció la Consumer Product Safety Commission, la cual tiene la facultad de prohibir o decomisar productos potencialmente nocivos, así como de imponer sanciones severas por la violación de la ley.

Tabla 8.2 | Resumen de características, objetivos y estrategias del ciclo de vida del producto.

	Introducción	Crecimiento	Madurez	Decadencia
Características				
Ventas.	Ventas bajas.	Rápido aumento de las ventas.	Ventas máximas.	En descenso.
Costos.	Alto costo por cliente.	Costo promedio por cliente.	Bajo costo por cliente.	Bajo costo por cliente.
Utilidades.	Negativas.	En aumento.	Elevadas.	En descenso.
Clientes.	Innovadores.	Adoptadores tempranos.	Mayoría de adoptadores	Adoptadores rezagados
Competidores.	Pocos.	Número creciente.	Número estable que comienza a disminuir.	Número decreciente.
Objetivos de marketing	Crear conciencia del producto y alentar la prueba.	Incrementar al máximo la participación de mercado.	Incrementar al máximo las utilidades, pero defendiendo la participación de mercado.	Reducir gastos y sacar el mayor provecho de la marca.
Estrategias				
Producto.	Ofrecer un producto básico.	Ofrecer extensiones de producto, servicio y garantía.	Diversificar la marca y los modelos.	Descontinuar gradualmente los productos débiles.
Precio.	Costo más beneficio.	Precio para ingresar en el mercado.	Precio para igualar o mejorar el de los competidores.	Se reduce.
Distribución.	Crear una distribución selectiva.	Crear una distribución intensiva.	Crear una distribución más intensa.	Ser selectivos: eliminar puntos de venta no redituables.
Publicidad.	Crear conciencia del producto entre los adoptadores iniciales y los distribuidores.	Crear compromiso e interés en el mercado masivo.	Destacar las diferencias y los beneficios de la marca.	Reducir al nivel necesario para conservar los clientes más leales.
Promoción de ventas.	Usar intensa promoción de ventas para incitar a probar el producto.	Reducir para aprovechar la alta demanda del consumidor.	Incrementar para alentar el cambio de marca.	Reducir al nivel mínimo.

Fuente: Con base en Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 14a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2012), p. 317. © 2012. Impresa y electrónicamente reproducida con permiso de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, Nueva Jersey.

Si los consumidores sufren daños por un producto diseñado en forma defectuosa, pueden demandar a los fabricantes o distribuidores. Una encuesta reciente de empresas manufactureras encontró que la responsabilidad por los productos es la segunda razón de que se realicen demandas, sólo después de los asuntos laborales y de empleo. En la actualidad se presentan, en las cortes de distrito estadounidenses, decenas de miles de demandas al año contra productos por responsabilidad legal. Si bien los fabricantes sólo resultan culpables en un pequeño porcentaje de los casos, cuando así sucede, la compensación obligatoria es de decenas o incluso cientos de millones de dólares. Las demandas colectivas pueden alcanzar los miles de millones de dólares. Por ejemplo, después de revisar 11 millones de vehículos debido a problemas con el pedal de aceleración, Toyota enfrentó más de 100 juicios (entre individuales y colectivos) y terminó por pagar $1600 millones para compensar a los dueños por pérdidas financieras asociadas con el defecto.[27]

Este fenómeno de las demandas ha originado incrementos sustanciales en las primas de los seguros por responsabilidad legal de los productos, ocasionando grandes problemas en algunas industrias. Ciertas compañías transfieren estos altos costos a los clientes y consumidores aumentando los precios, otras se ven obligadas a descontinuar líneas de productos muy riesgosos. Algunas compañías nombran ahora *representantes de productos*, cuyo trabajo consiste en proteger a los consumidores de daños y a la empresa de la responsabilidad legal mediante investigaciones preventivas sobre los riesgos potenciales de los productos.

Marketing de productos y servicios internacionales

Los especialistas en marketing de productos y servicios internacionales enfrentan desafíos especiales. Primero, deben determinar qué productos y servicios introducir y en qué países. Luego, tienen que decidir qué tanto estandarizar o adaptar los productos y servicios a los mercados internacionales.

Por un lado, a las compañías les gustaría estandarizar sus ofertas porque la estandarización ayuda a crear una imagen mundial consistente, además reduce los costos de diseño, fabricación y marketing cuando se ofrece una gran variedad de productos. Por otro lado, los mercados y los consumidores localizados alrededor del mundo difieren mucho y las empresas, por lo regular, deben responder a tales diferencias adaptando las ofertas de sus productos. Por ejemplo, PepsiCo, al diseñar con cuidado sus productos para los gustos locales en China, se ha convertido en la compañía de snacks y bebidas más grande presente en la segunda economía más grande del mundo:[28]

Adaptación de productos globales: En el mercado chino, los famosamente intensos sabores de las papas Lay's incluyen el de pepino (que se vende mucho), té de limón helado, "Numb & Spicy Hot Pot" y "Sha La Cui", una combinación diseñada para obtener un sabor parecido al de una ensalada cocida.
Frito-Lay

PepsiCo ha descubierto que, en los enormes mercados de snacks y bebidas de China, el éxito depende de adaptar con sumo cuidado sus diversas marcas —como Pepsi, Lay's, Gatorade y Quaker— a los gustos de los consumidores de ese país. Su gran centro de innovación de alimentos y bebidas ubicado en Shanghai cuenta con investigadores del consumidor y de alimentos, desarrolladores de productos, cocinas experimentales e incluso con una planta piloto de manufactura, ya que intenta conocer con precisión los paladares únicos de los consumidores chinos. Y antes de que los conceptos de nuevos productos lleguen al mercado, se someten a prueba de manera exhaustiva entre la población local —a menudo con amas de casa.

La línea de productos chinos de PepsiCo, la cual es improbable que se ubique como favorita en los mercados occidentales, incluye delicias como papas fritas con sabor a sopa picante de pescado, avena con hongos blancos y Gatorade de arándano. En el mercado chino, los sabores famosamente intensos de las papas Lay's incluyen el de pepino (que se vende mucho), té de limón helado, "Numb & Spicy Hot Pot" y "Sha La Cui", una combinación diseñada para obtener un sabor parecido al de una ensalada cocida. El mercado chino ofrece un enorme potencial a PepsiCo. Por ejemplo, el pueblo chino, constituido por 1350 millones de habitantes, ahora consume en promedio una pequeña bolsa de papas en un periodo de entre dos y cuatro semanas, en comparación con las 15 bolsas que consume cada estadounidense en ese mismo periodo. La diestra adaptación de los productos ha ayudado a PepsiCo a alcanzar un crecimiento de dos dígitos en ese importante mercado.

Los especialistas en marketing de servicios también enfrentan desafíos especiales al globalizarse. Algunas industrias de servicios tienen una larga historia de operaciones internacionales. Por ejemplo, la banca comercial fue uno de los primeros sectores que creció a nivel internacional. Los bancos necesitaban prestar servicios globales para satisfacer las necesidades de cambio de divisas y de crédito de sus clientes nacionales que deseaban hacer negocios en el exterior. En años recientes, muchos bancos se han convertido en verdaderas instituciones internacionales. Por ejemplo, el banco alemán Deutsche Bank atiende a más de 19 millones de clientes mediante 2984 sucursales en más de 70 países. Para sus clientes de todo el mundo que desean crecer de manera global, Deutsche Bank podría prestarles dinero no sólo en Frankfurt, sino también en Zurich, Londres, París, Tokio y Moscú.[29]

Industrias de servicios profesionales y de negocios, como las de contabilidad, consultoría administrativa y publicidad, también se han globalizado. El crecimiento internacional de estas compañías se derivó de la globalización de las empresas que atienden. Por ejemplo, conforme sus clientes comenzaron a utilizar estrategias globales de marketing y publicidad, las agencias publicitarias respondieron globalizando sus propias operaciones. McCann Worldgroup, una importante agencia estadounidense de servicios de publicidad y marketing, opera en más de 110 países y brinda servicio a clientes internacionales como Coca-Cola, GM, ExxonMobil, Microsoft, MasterCard, Johnson & Johnson y Unilever en mercados que van desde Estados Unidos y Canadá, hasta Corea y Kazajistán. Asimismo, McCann Worldgroup es una empresa del Interpublic Group of Companies, una inmensa red mundial de compañías que ofrecen servicios de publicidad y marketing.[30]

Los minoristas se cuentan entre los últimos negocios de servicio que han incursionado en el mercado global. A medida que sus mercados nacionales se saturan, minoristas estadounidenses como Walmart, Office Depot y Saks Fifth Avenue se están expandiendo hacia los mercados extranjeros de más rápido crecimiento. Por ejemplo, desde 1991, Walmart ha ingresado en 27 países fuera de Estados Unidos; su división de ventas internacionales representa el 29 por ciento de las ventas totales. Algunos minoristas extranjeros están haciendo algo similar. Los compradores asiáticos ahora adquieren productos estadounidenses en las tiendas francesas Carrefour —el cuarto minorista más grande del mundo luego de Walmart, Costco y la cadena británica Tesco—.

Carrefour ya opera casi 10 mil tiendas en 33 países. Es el principal minorista en Europa, Brasil y Argentina y el minorista extranjero más grande en China.[31]

La tendencia de las empresas internacionales de servicios hacia el crecimiento continuará, sobre todo en las áreas de banca, líneas aéreas, telecomunicaciones y servicios profesionales. En la actualidad, las compañías de servicio ya no sólo siguen a sus clientes fabricantes, también están encabezando la expansión mundial.

8 Revisión de conceptos

REPASO DE OBJETIVOS Y TÉRMINOS CLAVE

Repaso de objetivos

Los productos que una compañía tiene en existencia enfrentan periodos de vida limitados y deben reemplazarse por productos más nuevos. Sin embargo, los nuevos productos pueden fracasar ya que los riesgos de la innovación son tan grandes como las recompensas. La clave para lograr una innovación exitosa reside en enfocarse en el cliente, en un esfuerzo conjunto de la empresa, en una planeación sólida y en un proceso sistemático de desarrollo de nuevos productos.

OBJETIVO 1 **Explicar cómo las compañías encuentran y desarrollan ideas para nuevos productos.** *(pp. 238-239)*

Las compañías encuentran y desarrollan ideas para nuevos productos a partir de diversas fuentes. Muchas de estas ideas provienen de *fuentes internas*. Las compañías realizan investigación y desarrollo formales o utilizan la creatividad de sus empleados al pedirles que piensen y conciban ideas para nuevos productos. Otras ideas provienen de *fuentes externas*. Las compañías revisan las ofertas de los *competidores* y obtienen ideas a partir de los *distribuidores y proveedores* que, por estar cerca del mercado, a menudo ofrecen información útil sobre los problemas de los consumidores y las posibilidades de introducir nuevos productos.

Quizá la fuente más importante de ideas para nuevos productos sean los propios clientes. Las compañías observan a los consumidores, los invitan a compartir sus ideas y sugerencias o incluso los involucran en el proceso del desarrollo de nuevos productos. Muchas están desarrollando programas de *crowdsourcing* o de *innovación abierta* para nuevos productos e invitan a grandes comunidades de personas —clientes, empleados, científicos e investigadores independientes y hasta el público en general— a participar en el proceso de innovación de productos. Las compañías verdaderamente innovadoras no se basan en una sola fuente o en otra para obtener ideas de nuevos productos.

OBJETIVO 2 **Listar y definir los pasos del proceso de desarrollo de nuevos productos, así como las consideraciones principales para administrar dicho proceso.** *(pp. 239-250)*

El proceso de desarrollo de nuevos productos consta de ocho etapas secuenciales. El proceso inicia con la *generación de ideas*. Después sigue la *depuración de ideas*, donde se reduce el número de éstas con base en los criterios de la empresa. Las ideas que pasan la etapa de depuración continúan a través del *desarrollo del concepto del producto*, donde se establece una versión detallada de la idea del nuevo producto en términos significativos para los clientes. Esta etapa incluye la *prueba del concepto*, donde los conceptos de los nuevos productos se someten a prueba con un grupo de consumidores meta para determinar si tienen un gran atractivo para los clientes. Los conceptos sólidos pasan al *desarrollo de la estrategia de marketing*, donde se desarrolla una estrategia inicial de marketing para el nuevo producto a partir del concepto de éste. En la etapa de *análisis de negocios* se realiza una revisión de las estimaciones de ventas, costos y utilidades para el nuevo producto, también se determina si éste podrá satisfacer los objetivos de la compañía. Si esta etapa arroja resultados positivos, las ideas se vuelven más concretas a través del *desarrollo de productos* y *del mercado de pruebas* para, finalmente, lanzar los productos al mercado durante la *comercialización.*

El desarrollo de nuevos productos implica mucho más que seguir esta serie de pasos. Las compañías deben adoptar un método sistemático e integral para administrar este proceso. Un desarrollo exitoso de nuevos productos requiere de un esfuerzo sistemático, centrado en el cliente y basado en equipos.

OBJETIVO 3 **Describir las etapas del ciclo de vida de los productos y cómo cambian las estrategias de marketing durante ese ciclo.** *(pp. 250-256)*

Cada producto tiene un *ciclo de vida* que se define mediante un conjunto cambiante de problemas y oportunidades. Las ventas de un producto típico siguen una curva con forma de *S* que consta de cinco etapas. El ciclo se inicia con la etapa de *desarrollo del producto*, cuando la compañía encuentra y desarrolla una idea para un nuevo producto. La *etapa de introducción* se caracteriza por un crecimiento lento y bajas utilidades mientras el producto se distribuye en el mercado. Si el producto tiene éxito, entra a la *etapa de crecimiento*, en la cual las ventas y las utilidades aumentan rápidamente. Después sigue la *etapa de madurez*, donde las ventas dejan de crecer y las utilidades se estabilizan. Por último, el producto pasa a la *etapa de decadencia*, donde las ventas y las utilidades se reducen de manera significativa. La

tarea de la compañía durante esta etapa consiste en reconocer la decadencia y decidir si debe mantener, cosechar o desechar el producto. Las diferentes etapas del ciclo de vida del producto requieren estrategias y tácticas de marketing distintas.

OBJETIVO 4 **Analizar dos temas adicionales sobre los productos: las decisiones socialmente responsables relacionadas con el producto y el marketing internacional de productos y servicios.** *(pp. 256-259)*

Los especialistas en marketing deben tomar en cuenta dos aspectos más del producto. El primero es la *responsabilidad social*. Ésta incluye asuntos de políticas públicas y regulación con respecto a la adquisición o eliminación de productos, la protección de patentes, la calidad y seguridad del producto y su garantía. El segundo aspecto implica los desafíos especiales que enfrentan los especialistas en marketing de productos y servicios internacionales, quienes deben decidir qué tanto estandarizar o adaptar sus ofertas a los mercados mundiales.

Términos clave

OBJETIVO 1

Desarrollo de nuevos productos (p. 238)

OBJETIVO 2

Generación de ideas (p. 239)
Crowdsourcing (p. 240)
Depuración de ideas (p. 243)
Concepto de producto (p. 243)
Prueba del concepto (p. 244)
Desarrollo de la estrategia de marketing (p. 244)
Análisis de negocios (p. 245)
Desarrollo del producto (p. 245)
Marketing de prueba (p. 246)
Comercialización (p. 247)
Desarrollo de nuevos productos centrados en el cliente (p. 248)
Desarrollo de nuevos productos basado en equipos (p. 249)

OBJETIVO 3

Ciclo de vida del producto (PLC) (p. 250)
Estilo (p. 251)
Moda (p. 251)
Moda pasajera (p. 251)
Etapa de introducción (p. 252)
Etapa de crecimiento (p. 252)
Etapa de madurez (p. 253)
Etapa de decadencia (p. 254)

ANÁLISIS y PENSAMIENTO CRÍTICO

Preguntas para análisis

8-1 ¿Qué actividades se realizan en la etapa de desarrollo de la estrategia de marketing durante el proceso que se sigue para crear un nuevo producto? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

8-2 ¿Qué decisiones se deben tomar una vez que una compañía decide seguir adelante con la comercialización para un nuevo producto? (AACSB: Comunicación).

8-3 ¿Cuáles son los beneficios de un *sistema de administración de la innovación* y cómo puede instalarlo una compañía? (AACSB: Comunicación).

8-4 Mencione y defina las etapas del ciclo de vida del producto. ¿Todos los productos siguen ese patrón? Explique su respuesta. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

Ejercicios de pensamiento crítico

8-5 Parece que el cielo es el límite de las ideas para las aplicaciones de teléfonos inteligentes y tabletas. En pequeños grupos, generen una idea para una nueva aplicación relacionada con: (1) los negocios, (2) la salud, (3) la educación, (4) los deportes y (5) las compras. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

8-6 Encuentre un ejemplo de una compañía que haya lanzado un nuevo producto de consumo en los últimos cinco años. Desarrolle una presentación donde muestre cómo implementó la compañía las cuatro *P* en el lanzamiento del producto e informe sobre el éxito del producto desde el lanzamiento. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

8-7 El "Internet de las cosas" —un término que se refiere a objetos cotidianos que se conectan a internet— está creciendo. Termostatos, hornos, automóviles, cepillos dentales e incluso ropa de bebé ya se conectan a internet. Investigue este fenómeno y sugiera ideas innovadoras de productos conectados al "Internet de las cosas". (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento reflexivo).

MINICASOS Y APLICACIONES

Marketing en línea, móvil y de social media La aplicación Reading Rainbow

Muchos estadounidenses crecieron viendo a LeVar Burton en el programa *Reading Rainbow* de PBS. Él fue anfitrión de este programa educativo para niños durante 26 años, del cual ahora hay una versión móvil. Burton compró los derechos del programa y lanzó una aplicación móvil, *Reading Rainbow*, haciendo de ella la aplicación más redituable de las tiendas en menos de un año. La aplicación se puede probar de manera gratuita, pero una suscripción de $9.99 por un mes, o de $29.99 por seis meses, permite a los niños tener acceso ilimitado a la biblioteca y a las aventuras recreadas en islas temáticas, como Animal Kingdom y otras tomadas del icónico programa de televisión, así como a nuevas aventuras en viajes de campo. Los niños han devorado más de 10 millones de libros. Las narraciones de historias en audio y video le dan vida a los libros para que los niños los disfruten y los elementos interactivos despiertan la curiosidad y motivan el aprendizaje. Las aventuras incorporan segmentos del programa de televisión y nuevos videos. Hasta cinco niños en un hogar pueden personalizar sus propias aventuras de lectura y las listas de lecturas se sugieren con base en sus habilidades e intereses. El tablero para padres permite a éstos monitorear el progreso de sus hijos en la lectura. LeVar Burton, personalmente, comienza cada día con un tweet de "Buenos días a todos", seguido por unos 15 o 20 tweets más por día dirigidos a sus seguidores. El servicio siempre está en expansión, ofreciendo nuevas aventuras que a menudo se basan en la retroalimentación de los usuarios a través de los social media.

8-8 ¿En qué etapa del ciclo de vida del producto se encuentra el programa de televisión *Reading Rainbow*? ¿La aplicación móvil ha modificado eso? Explique su respuesta. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

8-9 Analice otros productos existentes que han dado nueva vida a un producto al incorporar plataformas de internet, móviles o de social media. Sugiera una aplicación para otro producto o servicio tangible que actualmente no utilice medios en línea ni recursos móviles ni social media, junto con formas de alentar el compromiso del cliente y el intercambio social en torno a la marca. (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento reflexivo).

Ética de marketing Medicamentos huérfanos

Durante años, las enfermedades inusuales —aquellas que afectan a menos de 200 mil pacientes— fueron mercados poco atractivos para las compañías farmacéuticas. Eso cambió en 1983, cuando el Congreso de Estados Unidos creó la designación de "medicamentos huérfanos". Ahora, la Food and Drug Administration (FDA) ofrece alicientes como aprobación rápida, incentivos fiscales y protecciones de patente durante más tiempo a las compañías que desarrollen medicamentos para enfermedades inusuales, en tanto que los grupos de pacientes recaudan millones de dólares para contribuir al desarrollo de los fármacos. En la actualidad, cada año, más de 200 medicamentos huérfanos inician su desarrollo y aproximadamente un tercio obtiene la aprobación de la FDA. Sin embargo, esos medicamentos son caros para los usuarios. Por ejemplo, el medicamento de Isis Pharmaceutical para reducir el colesterol relacionado con una rara condición cuesta entre $235 000 y $295 000 al año. NPS Pharmaceuticals tiene un medicamento, Gattex, para combatir una extraña enfermedad intestinal, el cual tiene un costo para los pacientes de $295 000 anuales. En Europa, el medicamento de Sanofi que se prescribe como parte de la terapia de reemplazo de enzimas, Myozyme, cuesta €700 000 (más de $900 000) por año. Estos elevados precios representan más de $1000 millones en ventas anuales para un tercio de los fabricantes de medicamentos huérfanos, y la categoría realiza ventas por más de $50 000 millones en todo el mundo, las cuales crecen más de 20 por ciento anualmente. De acuerdo con los National Institutes of Health de Estados Unidos, existen unas siete mil enfermedades inusuales que afectan a 30 millones de estadounidenses, lo que hace de estos últimos un atractivo segmento de mercado para las compañías farmacéuticas. Esta situación cobra mayor importancia cuando se considera que las patentes de muchos medicamentos de gran éxito en ventas han llegado a su fin, por lo que las empresas farmacéuticas están en busca de nuevas fuentes de ingresos. Pero, ¿quién paga por estos medicamentos huérfanos de elevado precio? Actualmente, los planes de salud privados y los gobiernos pagan la cuenta.

8-10 Analice los conflictos éticos relacionados con los medicamentos huérfanos. ¿Debería permitirse a las compañías farmacéuticas cobrar esos elevados precios por sus medicamentos? (AACSB: Comunicación; razonamiento ético).

8-11 Analice el efecto de las medidas de austeridad en Europa y la implementación de la reforma del cuidado de la salud en Estados Unidos sobre el futuro de los medicamentos huérfanos. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

Aritmética de marketing Atención dental a domicilio

Puesto que la población está envejeciendo y muchos pacientes se sienten intimidados al tener que acudir a un consultorio dental, los odontólogos están encontrando una oportunidad de negocio en las consultas a domicilio. El Blende Dental Group realiza este tipo de servicio en San Francisco y Nueva York, efectuando desde exámenes de rutina y limpieza dental hasta endodoncia. Algunos pacientes son acaudalados y prefieren el servicio personal, mientras que otros son ancianos que no pueden salir de casa para acudir al consultorio del odontólogo. Recrear un consultorio dental en un hogar requiere de equipo

adicional, como una máquina portátil de rayos X que tiene el aspecto de una pistola de rayos, tanques de agua esterilizada, taladro dental, luces y una computadora portátil. Una máquina portátil de rayos X tiene un costo de $8000. Consulte el apéndice 2, Aritmética de marketing, para contestar las siguientes preguntas.

8-12 ¿Qué tipos de costos fijos están asociados con este servicio? Realice una estimación de los costos fijos totales para este servicio adicional y, suponiendo un margen de contribución del 40 por ciento, determine el monto de las ventas que se requieren para alcanzar el punto de equilibrio en el incremento de los costos fijos que permita ofrecer este servicio adicional. (AACSB: Comunicación; pensamiento analítico).

8-13 ¿Qué otros factores debería considerar un dentista antes de ofrecer este servicio en forma paralela al que brinda en su consultorio? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

Caso empresarial 3M: Donde la innovación es una forma de vida

En años recientes, las compañías que encabezan las listas de las "más innovadoras" del mundo han sido líderes de alta tecnología, como Google, Apple, Samsung y Amazon. Cuando pensamos en las compañías que causaron furor en el mundo con un producto revolucionario tras otro, la imagen de una compañía aburrida que se originó en la industria de la minería hace más de 100 años difícilmente parece representativa. Sin embargo, aunque 3M no es tan llamativa como los líderes de alta tecnología de la actualidad, dista mucho de ser aburrida.

3M —Minnesota Mining and Manufacturing Company— es una empresa multinacional con ventas anuales que rebasan los $30 000 millones. Año tras año, con precisión casi mecánica, el 20 por ciento de las ventas de 3M se reflejan en utilidades operativas, permitiendo a la compañía incrementar los dividendos para sus accionistas —algo que ha conseguido cada año durante los pasados 56 años.

3M vende más de 50 mil productos en casi 200 países en docenas de industrias, incluyendo productos para oficina y para diversas industrias como las de construcción, telecomunicaciones, electrónica, cuidado de la salud, aeroespacial y automotriz. Entre sus productos se encuentran algunas de las marcas más conocidas del mundo, como la cinta Scotch, los productos de primeros auxilios Nexcare, filtros para el hogar Filtrete y Post-it Notes. Sin embargo, la cartera de 3M también incluye cientos de marcas que la mayoría de la gente ni siquiera ha escuchado —como las bolsas Pruven para recoger el excremento de los perros.

La amplitud poco usual de la cartera de productos de 3M es tanto una bendición como una maldición para la compañía. Tener participación en tantas industrias evita que la compañía dependa excesivamente de un mercado específico. Incluso cuando múltiples industrias pasan tiempos difíciles, muchas otras se desempeñan bastante bien. Eso explica la fortaleza financiera de 3M. Sin embargo, también explica que deba esforzarse mucho para emocionar a Wall Street. Aun cuando un producto resulte sumamente exitoso, no hace mucha diferencia en la estable pero poco espectacular tasa de crecimiento de 3M —ya que se mantiene consistentemente en cifras de un solo dígito.

Igual que 3M, el actual director general de la compañía, Inge Thulin, es metódico y discreto. Mantiene un enfoque de largo plazo y pone gran énfasis en mantener confiable la rentabilidad de 3M. Sin embargo, también está interesado en avivar el fuego un poco para activar el crecimiento de las ventas. Una de las primeras cosas que hizo al asumir el cargo de director fue reducir la meta de crecimiento de las ventas anuales de 7 u 8 por ciento —una meta que 3M cumplía en forma consistente— a un rango de entre 4 y 6 por ciento. Luego, mientras el mundo miraba, el crecimiento orgánico de las ventas de 3M —el que se genera con base en recursos propios— alcanzó el 5.8 por ciento. Y bajo el liderazgo de Thulin, 3M está ahora en la ruta de mantener esa tasa de crecimiento.

¿Cómo logró esto Inge Thulin? De la misma forma que lo ha hecho 3M durante décadas. En el corazón del éxito de 3M se encuentra su modelo de negocios —el crecimiento orgánico proviene de la innovación y la creación de productos que transforman el mercado—. En ocasiones algunos de esos productos han creado por entero nuevas industrias. 3M ha apoyado este tipo de innovación década tras década al fomentar una profunda cultura de innovación, alentar la colaboración y mantener una devoción por la investigación y el desarrollo.

Cultura de innovación

Desde sus inicios, 3M creó una cultura de innovación al permitir que los miembros de sus equipos asumieran riesgos en un entorno protegido. 3M sabe que debe probar miles de ideas de productos para encontrar el nuevo proyecto ganador. Una frase que se menciona con frecuencia en 3M es: "Hay que besar muchos sapos para encontrar al príncipe". "Besar sapos" a menudo significa cometer errores, pero 3M acepta las equivocaciones y los callejones sin salida como una parte normal de la creatividad y la innovación. De hecho, su filosofía puede sintetizarse en la frase: "Si no estás cometiendo errores, probablemente no estás haciendo nada".

Como se puede constatar, las "equivocaciones" se han convertido en algunos de los productos más exitosos de 3M. A los veteranos que trabajan en 3M les encanta contar la historia acerca del químico que, accidentalmente, derramó un nuevo producto químico sobre sus zapatos tenis. Algunos días después, notó que las partes sobre las cuales había caído la sustancia no se habían ensuciado —un atractivo beneficio—. Fue ese descubrimiento el que, finalmente, condujo a la creación del protector de telas Scotchgard. También cuentan la historia del científico de 3M que sentía un miedo mortal de afeitarse con navaja, así que inventó una lija a prueba de agua, muy fina, que utilizaba para retirar la barba incipiente de su rostro cada mañana. Aunque ese invento nunca se impuso como una solución de afeitado, se convirtió en uno de los productos de 3M con mayores ventas: una lija para superficies secas o húmedas que ahora se utiliza en una amplia variedad de aplicaciones comerciales e industriales.

También se narra la historia de un científico de 3M, Spencer Silver, quien intentaba desarrollar un adhesivo sumamente fuerte; en vez de ello, obtuvo uno que no pegaba muy bien. Envió la sustancia aparentemente inútil a otros investigadores de 3M para ver si podían hacer algo con ella. Nada sucedió durante varios años. Luego, otro científico de 3M, Arthur Fry, tuvo una idea. Como miembro del coro de una iglesia local, Fry tenía problemas para dejar indicadas las páginas de su libro de cantos, ya que los trozos de papel que utilizaba para tal efecto se caían. Entonces, aplicó un poco del débil pegamento

de Silver en las tiras de papel, descubriendo que se adherían muy bien y que después se podían desprender fácilmente, sin dañar el libro. Así fue como nacieron las Post-it Notes de 3M, un producto que ahora es uno de los artículos de oficina que más se venden en el mundo.

Una de las formas en que 3M fomenta la cultura de innovación es alentando a todos a buscar nuevos productos. La famosa "regla del 15 por ciento" de 3M permite que todos los empleados dediquen hasta el 15 por ciento de su tiempo a trabajar en proyectos de interés personal —ya sea que éstos beneficien directamente a la compañía o no—. Y se genera un ambiente positivo en la compañía en relación con esas preciosas seis horas a la semana. ¿Quién sabe de dónde provendrá la siguiente Post-it Note? "Es una de las cosas que distinguen a 3M como una compañía innovadora… dar a cada uno de nuestros empleados la capacidad de seguir sus instintos para sacar ventaja de las oportunidades que se presenten para la compañía", afirma Kurt Beinlich, un director técnico que supervisa un equipo de laboratorio de 70 personas. Esa práctica "realmente ha definido qué es y quién es 3M".

Alentar la colaboración

Mientras que el programa del 15 por ciento de 3M ha inspirado a otras compañías a emularla (tanto Google como HP aplican sus propias versiones), en el mundo corporativo es una extraña ventaja. No sólo implica un gasto sino que, para resultar exitoso, requiere mucho más que conceder tiempo al personal. Algunos expertos sugieren que este tipo de programas funciona mejor en compañías donde hay un alto nivel de colaboración entre empleados y departamentos.

Definitivamente, 3M tiene ese espíritu de colaboración. Un ejemplo es un evento anual sencillo pero de gran impacto. El evento parece una feria científica de secundaria, ya que empleados de docenas de divisiones de 3M elaboran simples carteles describiendo el proyecto que desarrollaron en el 15 por ciento de su tiempo. Los empleados se colocan junto a sus carteles, esperan retroalimentación y buscan potenciales colaboradores. Wayne Maurer, gerente de investigación y desarrollo en la división de abrasivos de 3M, se refiere al evento como una oportunidad para que las personas liberen a su "genio interno". "Para el personal técnico, es el evento más apasionante y atractivo que tenemos en 3M".

El evento no sólo es una oportunidad para mostrarse, realmente ha conseguido que proyectos estancados en la fase de desarrollo avancen hacia la comercialización. Proyectos pasados que han llegado al mercado incluyen banditas transparentes para curar heridas, películas ópticas que reflejan la luz y cinta adherible a los muros que permite pintarlos de manera impecable. El evento ha dado también nueva vida a proyectos que se habían dejado olvidados por años.

Un empleado tuvo la idea de crear una lija con partículas abrasivas que no se desgastaran muy rápido. Sin embargo, después de darle vueltas a la idea por un tiempo, la abandonó para concentrarse en otros asuntos. Quince años después, el empleado revivió el proyecto durante su 15 por ciento de tiempo y elaboró un cartel con la esperanza de obtener algunas ideas que ayudaran a concretarlo. Con la ayuda de nuevos empleados y de moderna tecnología, 3M descubrió que una partícula afilada y en forma de pirámide era más durable si se modificaba el orden de los ingredientes con los que se fabricaba. El descubrimiento condujo al lanzamiento de Cubitron II, una lija que actúa más bien como herramienta de corte. El producto se lanzó al mercado en 2009 y aún deja pasmadas a otras compañías que intentan crear un producto similar.

Énfasis en investigación y desarrollo

Hay pocas compañías que brinden más apoyo al área de investigación y desarrollo que 3M. Durante años, 3M invirtió el 6 por ciento de sus ventas anuales en investigación y desarrollo. No obstante, en años recientes, ese gasto se redujo a 5.5 por ciento, una pequeña diferencia en el papel pero que, de acuerdo con Thulin, es una cantidad significativa. "Esas inversiones de largo plazo se necesitan para alimentar el motor de crecimiento de manera que funcione adecuadamente". Si tales inversiones se reducen, en opinión de Thulin, "se aniquilará el negocio". Por eso, los gastos en investigación y desarrollo de 3M se elevaron una vez más al 6 por ciento. Thulin considera que esta actividad "es el latido cardiaco de la compañía y le representa una ventaja competitiva". En comparación, el promedio de gastos en investigación y desarrollo entre las corporaciones es de alrededor de 3 por ciento. En 2014, Apple gastó $4500 millones en este rubro, cifra récord para la compañía que apenas representa el 2.6 por ciento de las ventas.

Sin embargo, el monto de dinero no es lo que más importa para el éxito de un programa de investigación y desarrollo, sino la forma en que se utilice. Además de una asignación creciente de recursos para este rubro, Thulin está otorgando prioridad a las tecnologías de 3M que tienen el mayor potencial de crecimiento. Entre éstas se encuentran las películas diseñadas para proteger una diversidad de objetos, desde teléfonos celulares hasta enseres de cocina, y un material de recubrimiento para las construcciones que tendrá un mejor desempeño que Tyvek de DuPont como una resistente barrera ante los cambios de clima para hogares y edificios.

El plan de Thulin para asignar fondos a investigación y desarrollo también incluye la eliminación de unidades de 3M con bajo desempeño financiero, o aquellas que no se ajustan bien a las fortalezas principales de la compañía. Para Thulin, no se trata de una decisión de carácter personal, sino estrictamente de negocios. El año pasado, 3M vendió Scientific Anglers, la cual elabora cañas de pescar y otros artículos relacionados. Thulin consideró que había poca simbiosis entre esa línea de productos y otras tecnologías de 3M.

Aunque el plan de Thulin se enfoca también en áreas de alta tecnología, reconoce la importancia de poseer una amplia cartera que incluye artículos que requieren un bajo nivel de tecnología, como bolsas para recoger el excremento de los perros. De hecho, 3M participa en un amplio rango de productos para el cuidado de las mascotas. "No es posible tener sólo alta tecnología en cada categoría porque entonces la empresa no tendrá espacio en las tiendas", comenta Thulin, reconociendo que los grandes minoristas desean comprar líneas completas de productos de diversas categorías a los fabricantes.

Es probable que 3M nunca alcance las tasas de crecimiento de Apple, Facebook o Microsoft en su apogeo. Sin embargo, también es probable que nunca experimente las crisis que enfrentan incluso las compañías más grandes en algún momento. La dedicación de largo plazo de 3M para innovar productos y tecnologías ha sostenido a la compañía durante décadas y no hay razón para esperar que eso cambie. Y quién sabe, tal vez la próxima gran novedad tenga inscrita la marca "3M" en vez de la de "Apple".

Preguntas para análisis del caso

8-14 Con base en los conceptos analizados en este capítulo, describa los factores que han contribuido al éxito de nuevos productos de 3M.

8-15 ¿El proceso de desarrollo de productos de 3M está centrado en el cliente? ¿Por qué sí y por qué no?

8-16 Considerando el ciclo de vida del producto, ¿qué desafíos enfrenta 3M al administrar su cartera de productos?

8-17 ¿Hay límites para el crecimiento de la amplia cartera de productos de 3M? Explique su respuesta.

8-18 ¿Para 3M será posible mantener estables el crecimiento y la rentabilidad *y*, al mismo tiempo, conseguir que ese crecimiento se ubique en niveles mucho más altos?

Fuentes: Kevin Mahoney, "2MN Cos. Make Fortune's List of 'World's Most Admired'", *Twin Cities Mag*, 27 de febrero de 2014, http://tcbmag.com/news/Recent-News/2014/February/2-MN-Cos-Make-Fortunes-List-Of-Worlds-Most-Admir; "Here Is Why We Think 3M Is Worth $140", *Forbes*, 6 de marzo de 2014, www.forbes.com/sites/greatspeculations/2014/03/06/here-is-why-we-think-3m-is-worth-140/; James R. Hagerly, "50,000 Products but 3M Still Searching for Growth", *Wall Street Journal*, 18 de noviembre de 2013, p. B1; Kaomi Goetz, "How 3M Gave Everyone Days Off and Created an Innovation Dynamo", *Fast Company*, 1 de febrero de 2011, www.fastcodesign.com/1663137/how-3m-gave-everyone-days-off-and-created-and-innovation-dynamo.

Referencias

1. Con base en información de Brad Stone, "Inside the Moonshot Factory", *Bloomberg Businessweek*, 22 de mayo de 2013, pp. 56-61; Chuck Salter, "Google: The Faces and Voices of the World's Most Innovative Company", *Fast Company*, marzo de 2008, pp. 74-88; John Markoff, "Google Puts Money on Robots, Using the Man Behind Android", *New York Times*, 4 de diciembre de 2013, p. 1; Larry Popelka, "Google Is Winning the Innovation War Against Apple", *Bloomberg Businessweek*, 20 de mayo de 2013, www.businessweek.com/articles/2013-05-20/google-is-winning-the-innovation-war-against-apple; Ben Paynter, "Google: For Adding Fiber to Our Internet Diet", *Fast Company*, 11 de febrero de 2013, www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2013/google; Rolfe Winkler y Daisuke Wakabayashi, "Google to Buy Nest Labs for $3.2 Billion", *Wall Street Journal*, 13 de febrero de 2014; y www.google.com y http://investor.google.com/financial/tables.html, consultados en septiembre de 2014.
2. Austino Fontevecchia, "Apple's Strong iPhone Sales Mask Falling Revenue per Unit as Gross Margins Contract", *Forbes*, 22 de julio de 2013, www.forbes.com/sites/afontevecchia/2013/07/23/apples-strong-iphone-sales-mask-falling-revenue-per-unit-as-gross-margins-contract/.
3. Marsha Lindsey, "8 Ways to Ensure Your New-Product Launch Succeeds", *Fast Company*, 3 de abril de 2012, www.fastcompany.com/1829483/8-ways-ensure-your-new-product-launch-succeeds; y Vijaya Kumar, "Improving the Success Rate of New Product Introduction through Digital Social Media", *PDMA*, 27 de agosto de 2013, www.pdma.org/p/bl/et/blogid=2&blogaid=115.
4. Vea Paul Sloane, "Source of Innovative Ideas", *Yahoo! Voices*, 16 de junio de 2010, http://voices.yahoo.com/sources-innovative-ideas-6185898.html; y "R&D Spending Returns to Pre-Recession Levels, Finds Booz & Company Global Innovation 1000 Study", 10 de octubre de 2012, www.booz.com/global/home/press/display/51296501.
5. Para éstos y otros ejemplos, vea Dan Schawbel, "Why Companies What You to Become an Intrapreneur", *Forbes*, 9 de septiembre de 2013, www.forbes.com/sites/danschawbel/2013/09/09/why-companies-want-you-to-become-an-intrapreneur/; y "Time to Think", http://solutions.3m.com/innovation/en_US/stories/time-to-think, consultado en septiembre de 2014.
6. Kevin Scott, "The LinkedIn [in]cubator", 7 de diciembre de 2012, http://blog.linkedin.com/2012/12/07/linkedin-incubator/; y www.linkedin.com/static?key=what_is_linkedin, consultado en septiembre de 2014.
7. "Walmart Crowdsources New Product Ideas", *Brand Channel*, 23 de enero de 2012, www.brandchannel.com/home/post/2012/01/23/walmart-get-on-the-shelf-012312.aspx; "Walmart's Get on the Shelf Winners", *YouTube*, 3 de enero de 2014, www.youtube.com/watch?v=-6y-f37rm74.
8. "Samsung Is Fueling Its Future with Open Innovation", *InnoCentive*, 23 de octubre de 2013, www.innocentive.com/blog/2013/10/23/samsung-si-fueling-its-future-with-open-innovation/.
9. Vea "Victorinox Success!", septiembre de 2012, www.jovoto.com/blog/2012/09/success-story-victorinox/; Bastian Unterberg *et al*., *Crowdstorm: The Future of Ideas, Innovation, and Problem Solving Is Collaboration* (Somerset, NJ: Wiley, 2013), pp. 175-177; y http://victorinox.jovoto.com y www.jovoto.com/clients, consultado en septiembre de 2014.
10. Guido Jouret, "Inside Cisco's Search for the Next Big Idea", *Harvard Business Review*, septiembre de 2009, pp. 43-45; Geoff Livingston, "Real Challenges to Crowdsourcing for Social Good", *Mashable*, 12 de octubre de 2010, http://mashable.com/2010/10/12/social-good-crowdsourcing; y www.cisco.com/web/solutions/iprize/index.html, consultado en junio de 2014.
11. Vea George S. Day, "Is It Real? Can We Win? Is It Worth Doing?", *Harvard Business Review*, diciembre de 2007, pp. 110-120.
12. Este ejemplo se basa en Tesla Motors e información obtenida de wwww.teslamotors.com, consultado en abril de 2014. Vea también Ryan Bradley, "Full Charge Ahead", *Fortune*, 4 de febrero de 2013, pp. 10-13; Leah Hunter, "How Tesla Protects the Romance of Driving while Disrupting the Industry", *Co.Design*, 7 de noviembre de 2013, www.fastcodesign.com/3021312; y "Electric Car", *Wikipedia*, http://en.wikipedia.org/wiki/Electric_car, consultado en septiembre de 2014.
13. Información de www.patagonia.com/us/ambassadors y www.carhartt.com/webapp/wcs/stores/servlet/FieldTesting View?langId=-1&storeId=10051&catalogId=10101, consultados en septiembre de 2014.
14. Vea Maureen Morrison, "Marketer of the Year: Taco Bell", *Advertising Age*, 2 de septiembre de 2013, pp. 15-16; Susan Berfield, "Baristas, Patrons Steaming over Starbucks VIA", *Bloomberg BusinessWeek*, 13 de noviembre de 2009; y Tamara Walsh, "Starbucks Makes a Big Bet on New Product Mix in 2014", *The Motley Fool*, 8 de enero de 2014, www.fool.com/investing/general/2014/01/08/starbucks-makes-a-big-bet-on-new-product-mix-in-20.aspx.
15. Para consultar información sobre BehaviorScan Rx, vea www.symphonyiri-com/?TabId=159&productid=75, consultado en junio de 2014.
16. Vea Jack Neff, "P&G Reinvents Laundry with $150 Million Tide Pods Launch", *Advertising Age*, 26 de abril de 2011, www.adage.com/print/227208/; y Sheila Shayon, "Microsoft Unleashes Global Marketing Blitz for Windows 8, New Devices", *BrandChannel*, 25 de octubre de 2012, www.brandchannel.com/home/post/2012/10/25/Microsoft-Global-Windows-8-Launch-102512.aspx.

17. Beth Snyder Bulik, "Microsoft Spends $1B on Operating System Launch, But Are Ads Windows-Washing?", *Advertising Age*, 29 de octubre de 2012, p. 10; y May Jo Foley, "Microsoft to Open Its Holiday Pop-Up Retail Stores on October 26", *ZDNet*, 2 de octubre de 2012, www.zdnet.com/microsoft-to-open-its-holiday-pop-up-retail-stores-on-october-26-7000005113/.

18. Vea Robert G. Cooper, "Formula for Success", *Marketing Management*, marzo-abril de 2006, pp. 19-23; Christoph Fuchs y Martin Schreier, "Customer Empowerment in New Product Development", *Product Innovation Management*, enero de 2011, pp. 17-32; y Robert Safien, "The Lessons of Innovation", *Fast Company*, marzo de 2012, p. 18.

19. Vea Chris O'Brien, "How Intuit became a Pioneer of 'Delight'". *Los Angeles Times*, 10 de mayo de 2013; Bob Thompson, "Delight, by Design, Innovation Sets Intuit Apart as a Customer-Centric Leader", *Customer Think*, 6 de junio de 2013, http://customerthink.com/delight_by_design-innovation-sets_intuit_apart_as_customer_centric_leader/; Michele Marut y Duncan Wannamaker, "Intuit: Immersive Customer Experience", *Design for Experience Awards*, http://awards.designforexperience.com/gallery/2913/promoting-empathy-for-users/intuit, consultado en junio de 2014; y http://investors, intuit.com/financial-information/annual-reports/default.aspx e intuitlabs.com/innovation.html, consultado en septiembre de 2014.

20. Con base en información de Min-Jeong Lee, "Samsung Chases 'Wow' Moment", *Wall Street Journal*, 12 de marzo de 2013, http://online-wsj.com/news/articles/SB10001424127887324096404578355781939805000; Max Chafkin, "Samsung: For Elevating Imitation to an Art Form", *Fast Company*, marzo de 2013, p. 108; e información de www.sony.com, www.Apple.com y www.samsung.com, consultados en septiembre de 2014.

21. Esta definición se basa en la de Bryan Lilly y Tammy R. Nelson, "Fads: Segmenting the Fad-Buyer Market", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 20, núm. 3, 2003, pp. 252-265.

22. Vea Katya Kazakina y Robert Johnson, "A Fad's Father Seeks a Sequel", *New York Times*, 30 de mayo de 2004, www.nytimes.com; John Schwartz, "The Joy of Silly", *New York Times*, 20 de enero de 2008, p. 5; Drew Guarini, "11 Surprising Product Fads", *Huffington Post*, 8 de agosto de 2012, www.huffingtonpost.com/2012/08/22/product-fads_n_1819710.html#slide=1410262; y www.crazyfads.com, consultado en septiembre de 2014.

23. Con base en información de Stuart Elliott, "3M Says, 'Go Ahead, Make Something of It'", *New York Times*, 28 de enero de 2013, www.nytimes.com/2013/01/28/business/mutfund/3m-says-go-ahead-make-something-of-it.html?pagewanted=2&tntemail0=y&_r=3&emc=tnt; y "Post-it Brand, Go Ahead", www.youtube.com/watch?v=f1zOJTonK5s, consultado en septiembre de 2014.

24. Stephanie Clifford, "Go Digitally, Directly to Jail? Classic Toys Learn New Clicks", *New York Times*, 25 de febrero de 2012; Anya Kamenetz, "Study: 75% of Kids Under Age 8 Use Mobile Devices", *Fast Company*, 28 de octubre de 2013, www.fastcompany.com/3020755/fast-feed/study-75-of-kids-under-age-8-use-mobile-devices; y http://mattelapptivity.com/app-toys-games/hot-wheels/, consultado en septiembre de 2014.

25. Elaine Wong, "Kellogg Makes Special K a Way of Life", *Adweek*, 7 de junio de 2010, p. 18; y www.kelloggs.com www.specialk.com y www.specialk.com/en_us/plans.html, consultados en septiembre de 2014.

26. Para un análisis más profundo de las estrategias de marketing durante el curso del ciclo de vida del producto, vea Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 14a. ed. (Upper Saddle River, NJ; Prentice Hall, 2012), pp. 310-317.

27. Jaclyn Trop, "Toyota Will Pay $1.6 Billion Over Saulty Accelerator Suit", *New York Times*, 20 de julio de 2013, p. 3B.

28. Con base en información de "How PepsiCo Dreams Up New Products in China", *Advertising Age*, 9 de diciembre de 2013, http://adage.com/print/245558; Louise Ho, "PepsiCo's Strategy Wins Market Share", *Global Times*, 4 de diciembre de 2013, www.globaltimes.cn/content/829870.shtml#.Uu_5Q_IdV8F; Laurie Burkett, "PepsiCo Chips Away at China", *Wall Street Journal*, 11 de julio de 2012, p. B3; y "PepsiCo's Greater China Region: Driving Growth and Innovation", PepsiCo, 24 de octubre de 2013, www.pepsico.com/Story/PepsiCos-Greater-China-Region-Driving-Growth-and-Innovation102420131193.html.

29. Información de www.db.com, consultada en septiembre de 2014.

30. Información de www.interpublic.com y www.mccann.com, consultada en septiembre de 2014.

31. Vea "Global Powers of Retailing 2014", http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/dttl_CB_Global-Powers-of-Retailing-2014.pdf; "Walmart Corporate International", http://corporate.walmart.com/our-story/locations, consultado en septiembre de 2014; e información de www.carrefour.com, consultado en septiembre de 2014.

9 Fijación de precios:

Comprensión y obtención del valor del cliente

Panorama del capítulo En este capítulo estudiaremos la segunda herramienta más importante de la mezcla de marketing —la fijación de precios—. Si el desarrollo, la promoción y la distribución eficaces del producto sembraron las semillas de un negocio exitoso, entonces se cosecha una fijación de precios efectiva. Las empresas que logran crear valor para el cliente con las otras actividades de la mezcla de marketing aún deben captar algo de ese valor en los precios que cobran. En este capítulo analizaremos la importancia de la fijación de precios, estudiaremos con detalle las tres estrategias principales de la fijación de precios y revisaremos los factores internos y externos que afectan las decisiones de la fijación de precios. En el siguiente capítulo examinaremos algunos factores adicionales y métodos para fijar precios.

Para comenzar, examinaremos el proceso de fijación de precios que se lleva a cabo en JCPenney. En las dos décadas pasadas, JCPenney ha perdido terreno de manera constante frente a las tiendas de descuento y departamentales que son sus rivales, así como ante las cadenas de descuento de especialidad. Para modificar el panorama, la respetable y antigua cadena decidió reinventarse en forma radical. En el corazón de la riesgosa transformación estaba una nueva estrategia de fijación de precios de gran alcance —llamada "Fair and Square" ("Justa y de acuerdo con las reglas")—, la cual se proponía colocar de nuevo el "valor" dentro de la ecuación precio-valor de JCPenney. Los resultados fueron desastrosos, dejando a JCPenney inmersa en una desesperada lucha por encontrar la fórmula correcta de fijación de precios. Esta historia dramática ilustra los desafíos de encontrar una estrategia de fijación de precios exitosa.

JCPENNEY: En la lucha por encontrar una estrategia de fijación de precios exitosa

A principios de 2012, JCPenney publicó anuncios que mostraban a compradores gritando frustrados por no haber llegado a tiempo a las ventas a precios de descuento, o que con gran devoción reúnen cupones e incluso permanecen de pie en largas filas durante la noche para alcanzar los precios de liquidación. "Enough. Is. Enough. (Suficiente. Es suficiente)", concluía cada anuncio en letras rojas. En la página de Facebook de JCPenney, se daba la bienvenida a los consumidores con más mensajes imitando a los minoristas que ofrecen promociones increíbles, con frases como "Disfrute nuestra mayor y mejor venta a precios de descuento que, además, es agotadora y totalmente confusa".

La campaña publicitaria "Enough. Is. Enough." anunciaba que las cosas serían diferentes en JCPenney. Con una estrategia de fijación de precios que denominó "Fair and Square", JCPenney puso un alto a los cupones, días de grandes rebajas y descuentos constantes sobre precios inflados artificialmente. En lugar de ello, puso en marcha un esquema simplificado de precios bajos de manera continua con sólo algunas promociones especiales ocasionalmente. JCPenney prometió que la nueva estrategia de precios no sólo haría más fácil la vida para los clientes cansados de las promociones, sino que también haría llegar el tan necesitado dinero a las cajas registradoras de la compañía.

En la década anterior, JCPenney había estado perdiendo terreno de manera constante frente a las tiendas de descuento y departamentales que son sus rivales, como Walmart, Target, Kohl's y Macy's, por un lado, y frente a hábiles tiendas minoristas de especialidad, como Bed y Bath & Beyond, por el otro. En 2011, las ventas anuales de JCPenney disminuyeron hasta ubicarse en $17 000 millones, la mitad de la cifra registrada tan sólo 10 años atrás.

Desesperada por cambiar la situación, esta cadena minorista fundada hace 110 años contrató a un nuevo director general, Ron Johnson, quien inició su carrera en la industria minorista dentro de Target y que, posteriormente, logró maravillas durante una década como jefe de las operaciones al por menor en Apple. Johnson anunció que JCPenney experimentaría una transformación radical que duraría cuatro años y costaría $1000 millones, una de las reestructuraciones de mayor alcance en la historia de las tiendas minoristas diseñada para reinventar radicalmente la experiencia de los clientes de JCPenney. La cadena comenzó a hacer cambios trascendentales en casi todos los aspectos de sus operaciones y actividades de marketing.

Por principio de cuentas, Johnson comenzó por restituir la noción de "departamento" a las tiendas departamentales. Anunció que en 2015 cada sucursal de JCPenney se reorganizaría en una colección que comprendería entre 80 y 100 tiendas de marca dentro de cada establecimiento —una especie de "Main Street" con tiendas de marca distribuidas a lo largo de amplios y menos abarrotados pasillos que ofrecerían mercancía de la más alta calidad—. Esos cambios operacionales fueron revolucionarios para JCPenney.

Desesperada por cambiar la situación, JCPenney se dispuso a reinventarse en forma radical. Sin embargo, su nueva y riesgosa estrategia de fijación de precios "Fair and Square" fracasó estrepitosamente, dejándola en una desesperada lucha por encontrar la fórmula correcta para fijar sus precios. La supervivencia de JCPenney pende de un hilo.

Sin embargo, el eje de la revitalización de JCPenney fue su nueva estrategia de fijación de precios "Fair and Square". Como la cadena había quedado rezagada respecto a sus competidores en los últimos años, había llegado a depender de considerables y frecuentes descuentos para impulsar las ventas. Cuando Johnson llegó a JCPenney, ésta realizaba alrededor de 590 rebajas cada año. Tales ventas a precios bajos estaban aniquilando los márgenes de ganancia y las utilidades. Casi el 75 por ciento de la mercancía de JCPenney se vendía con descuentos del 50 por ciento o más, en tanto que menos del 1 por ciento se vendía a precio normal.

La nueva estrategia de JCPenney abandonaba los grandes descuentos y las rondas sin fin de ofertas y entrega de cupones en favor de precios más bajos todos los días. Para comenzar, redujo sus precios regulares de venta al por menor en aproximadamente 40 por ciento de manera general. Luego, instauró un esquema de precios más sencillo conformado por tres pilares: precios "del día" (con etiqueta roja de descuento), que correspondían a precios bajos regulares en la mayor parte de la mercancía de toda la tienda; precios "de valor mensual" (con etiqueta blanca), consistentes en descuentos aplicados con duración de un mes por áreas de mercancía (por ejemplo, precios "para el regreso a la escuela" vigentes en agosto); y los "mejores precios" (etiqueta azul), que eran precios de liquidación vigentes el primero y el tercer viernes de cada mes.

Los tres conjuntos de precios empleaban etiquetas y carteles simplificados conteniendo precios que terminaban en "0", no en ".99" ni en ".50", para sugerir un buen valor. Además las etiquetas listaban sólo un precio, en vez de tener dos cifras que obligaran a hacer comparaciones respecto al precio anterior. La meta de la estrategia "Fair and Square" era ofrecer precios justos y predecibles por el valor recibido. JCPenney quería comunicar este mensaje a los consumidores. ¿Por qué entrar en el juego de "espere a los precios mínimos" cuando usted puede obtener atractivos precios bajos todos los días en los artículos que desea y cuando los desea?

La estrategia de precios "Fair and Square" parecía tener sentido, y la industria del comercio minorista esperaba ansiosa tratando de anticipar cómo funcionaría la prometedora estrategia de transformación de JCPenney. La respuesta: fue un absoluto desastre. En el transcurso del año que siguió a la implementación de la nueva estrategia los clientes regulares de JCPenney, acostumbrados a las rebajas y que aún buscaban grandes descuentos, reaccionaron negativamente. Las ventas de la cadena se desplomaron a su nivel más bajo en 25 años.

Los críticos echaron más leña al fuego al aseverar que Johnson debió haber modificado la estrategia de precios de manera más gradual, dejando más tiempo para llevar a la práctica el concepto de tiendas dentro de una tienda y para reorientar a los clientes habituales. El propio Johnson admitió que subestimó el grado en que los clientes de JCPenney valoraban los cupones y las rebajas. Como resultado, hacia el final del año, la cadena había dado marcha atrás a algunos de los cambios establecidos en el marco de su estrategia de fijación de precios, ofreciendo de nuevo mercancía con descuento regularmente. Además, en algunas etiquetas agregó datos de comparación respecto a los "precios sugeridos al por menor". Y los anuncios exhortaban a los clientes a verificar los "precios increíblemente bajos todos los días" ofrecidos en JCPenney, así como a "comparar, ahorrar y sonreír".

A pesar de esas acciones de retroceso, la cadena permaneció comprometida con la nueva estrategia de fijación de precios basada en el valor y vigente todos los días. Los descuentos se aplicaron sólo en artículos seleccionados que resultaban importantes para impulsar las ventas durante eventos y festividades especiales. JCPenney aún dependía de ofrecer rebajas, aunque en mucho menor número que en los viejos tiempos, mientras conservaba su nueva estrategia de fijación de precios. Sin embargo, la estrategia moderada fracasó tanto en apaciguar a los antiguos clientes de la cadena como en atraer a nuevos consumidores. Las utilidades por ventas continuaron desplomándose. Hacia finales de 2012, las ventas anuales habían disminuido en 25 por ciento para ubicarse en apenas $13 000 millones —una alarmante disminución de $4000 millones en tan sólo un año—; las pérdidas ascendieron a $1000 millones. El precio unitario de las acciones de JCPenney cayó a $17, menos de la mitad del precio vigente antes de la llegada de Johnson a la dirección.

JCPenney enfrenta un serio desafío en su estrategia de fijación de precios, lo cual es común en muchos minoristas actualmente: no puede vivir con precios de rebaja, pero tampoco sin ellos.

ASSOCIATED PRESS

Bajo la presión de los accionistas y del consejo directivo de JCPenney, Ron Johnson dejó el cargo como director general después de un breve periodo de dos años. Irónicamente, JCPenney recontrató al ex director general, Mike Ullman, cuyas políticas y desempeño habían conducido a su reemplazo por Johnson. En unas cuantas semanas, JCPenney estaba publicando anuncios para disculparse con los clientes leales por haberse descarriado y para invitarlos mediante la frase: "Come Back to JCPenney (Regresen a JCPenney)". Si bien la cadena conservó algunos elementos de la nueva estrategia, una vez más comenzó a ofrecer precios de descuento en forma regular, rebajas y cupones, y a implementar muchas otras tácticas anteriores a "Fair and Square". Hacia el final de 2013, el retorno hacia su práctica habitual de negocios pareció haber estabilizado las ventas. No obstante, enfrentó una pérdida proyectada de $1500 millones, la mayor de su historia, y comenzó a cerrar las sucursales con bajo desempeño y a cancelar puestos de trabajo en su intento por contener las pérdidas. El precio de las acciones de la compañía se deslizó hasta llegar a $6 por unidad.

De cara al futuro, JCPenney enfrenta una encrucijada, que es demasiado común entre los minoristas actualmente: no puede vivir con precios de rebaja, pero tampoco sin ellos. El régimen anterior de la cadena, caracterizado por continuas ofertas y grandes descuentos, produjo pérdidas crecientes. Sin embargo, sus intentos por desenganchar a los clientes de las continuas rebajas y animarlos a aceptar una política de precios justos todos los días produjo resultados aún más desalentadores. Su actual método de fijación de precios parece querer abarcar tanto la reciente estrategia "Fair and Square" como la antigua basada en ofertas y descuentos. Eso plantea una incómoda pregunta: ¿podrá JCPenney tener éxito —o incluso sobrevivir— usando una combinación de dos estrategias de precios fallidas? Como declaró con franqueza uno de sus ejecutivos: "Creo que el consumidor es quien, en última instancia, decidirá eso por nosotros".[1]

Descripción de objetivos

OBJETIVO 1

Responder a la pregunta "¿qué es el precio?" y analizar la importancia de la fijación de precios en el entorno actual de constante cambio.

¿Qué es un precio? (p. 268)

OBJETIVO 2

Identificar las tres principales estrategias de fijación de precios y analizar la importancia de entender el valor percibido por el cliente, los costos para la compañía y las estrategias de los competidores para fijar precios.

Principales estrategias de fijación de precios (pp. 269-277)

OBJETIVO 3

Identificar y definir otros factores externos e internos relevantes que afectan las decisiones de fijación de precios de una compañía.

Otros factores internos y externos que afectan las decisiones de fijación de precios (pp. 277-283)

Fijación de precios: Sin importar cuál sea el estado de la economía, las compañías deben vender valor y no un precio.

Magicoven/Shutterstock.com

Precio
Cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el bien o servicio.

En la actualidad, las compañías enfrentan un feroz y rápidamente cambiante entorno de fijación de precios. Los clientes, en su búsqueda de valor, ejercen mayor presión sobre muchas empresas en relación con sus precios. Como una consecuencia de los recientes tiempos económicos difíciles, del poder de fijación de precios de internet y de los detallistas orientados hacia el valor, como Walmart, los consumidores actuales son más austeros y están en busca de estrategias para gastar menos. En respuesta, parece que casi todas las compañías están buscando formas de reducir sus precios.

Sin embargo, recortar los precios no suele ser la mejor respuesta. Una reducción de precios innecesaria podría conducir a la pérdida de utilidades y a una dañina guerra de precios; podría abaratar una marca al transmitir a los consumidores la idea de que el precio es más importante que el valor que la marca brinda a cambio. En vez de ello, sin importar si se viven tiempos de prosperidad o de crisis, las compañías deben vender valor y no un precio. En algunos casos, eso implica vender menos productos a precios muy bajos; pero la mayoría de las veces, significa persuadir a los clientes de que el pago de un precio más alto por la marca de la compañía se justifica por el mayor valor que obtienen.

¿Qué es un precio?

En el sentido más estricto, un **precio** es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. A lo largo del tiempo, el precio ha sido el factor que más influye en las decisiones de compra. Sin embargo, en décadas recientes, otros factores han cobrado mayor importancia; aunque el precio continúa siendo uno de los elementos más importantes que determinan la participación de mercado y la rentabilidad de una empresa.

El precio es el único elemento de la mezcla de marketing que produce utilidades; todos los demás elementos representan costos. También es uno de los elementos más flexibles de la mezcla de marketing. A diferencia de las características del producto y de los compromisos de canal, los precios pueden modificarse con rapidez. Al mismo tiempo, la fijación de precios es el principal problema que enfrentan muchos ejecutivos de marketing y muchas compañías no manejan bien la fijación de precios. Algunos gerentes lo consideran un gran dolor de cabeza y prefieren enfocarse en otros elementos de la mezcla de marketing.

Sin embargo, los gerentes inteligentes manejan la fijación de precios como una herramienta estratégica fundamental para crear valor para los clientes y obtener valor de ellos. Los precios tienen un efecto directo en el renglón de utilidades de una empresa. Un pequeño incremento en el precio puede generar un gran porcentaje de aumento en la rentabilidad. Además, como parte de la propuesta de valor general de una compañía, el precio desempeña un papel fundamental en la creación de valor para los clientes y en el establecimiento de relaciones con éstos. En lugar de rehuir la fijación de precios, los especialistas en marketing inteligentes consideran que los precios son un importante activo para competir.[2]

Comentario del autor | Fijar el precio correcto es una de las tareas más difíciles del especialista en marketing ya que involucra un gran número de factores. No obstante, como revela la historia de JCPenney al inicio del capítulo, encontrar y aplicar la estrategia de fijación de precios correcta es fundamental para lograr el éxito.

Principales estrategias de fijación de precios

El precio que cobra cualquier compañía se ubica entre uno que es demasiado bajo para generar utilidades y otro que es demasiado alto para motivar la demanda. La **figura 9.1** sintetiza las principales consideraciones que intervienen en la fijación de precios. Las percepciones del cliente y del consumidor acerca del valor de un producto establecen el límite máximo para su precio. Si los consumidores y clientes perciben que el precio del producto es mayor que su valor, no lo comprarán. Asimismo, los costos del producto establecen el límite mínimo de su precio. Si la compañía fija un precio por debajo de los costos del producto, sus utilidades se verán afectadas. Para fijar un precio entre estos dos extremos, deben considerarse varios factores internos y externos, incluyendo las estrategias y los precios de los competidores, la estrategia y la mezcla generales de marketing, y la naturaleza del mercado y de la demanda.

La figura 9.1 indica tres estrategias principales de fijación de precios: fijación de precios basada en el valor para el cliente, fijación de precios basada en el costo y fijación de precios basada en la competencia.

Comentario del autor | Tal como sucede con todos los factores de marketing, una buena fijación de precios comienza con los *clientes y consumidores* y sus percepciones acerca del valor.

Fijación de precios basada en el valor para el cliente

En última instancia, el consumidor es quien decidirá si el precio de un producto es el correcto. Las decisiones de fijación de precios, igual que otras decisiones de la mezcla de marketing, deben partir del valor para el cliente. Cuando los consumidores adquieren un producto, intercambian algo de valor (el precio) para obtener algo de valor (los beneficios de tener o usar el producto o servicio). Una fijación de precios eficaz, orientada al comprador, implica entender qué tanto valor otorgan los consumidores a los beneficios que reciben del producto y fijar un precio que refleje ese valor.

Fijación de precios basada en el valor para el cliente
Establecimiento de precios con base en el valor percibido por los compradores, no en los costos que enfrenta el vendedor.

La **fijación de precios basada en el valor para el cliente** toma en consideración el valor percibido por los compradores. Esto significa que el especialista en marketing no puede diseñar un producto y un programa de marketing y después establecer el precio. Más bien, el precio debe considerarse junto con todas las otras variables de la mezcla de marketing *antes* de establecer el programa de marketing.

La **figura 9.2** compara la fijación de precios basada en el valor con la fijación de precios basada en el costo. Aunque los costos son importantes al establecer los precios, la fijación de precios basada en el costo suele estar orientada por el producto. La compañía diseña lo que considera un buen producto, suma los costos de fabricarlo y asigna un precio que los cubre más un margen de utilidad meta. Luego, las actividades de marketing deben convencer a los compradores de que el valor del producto justifica su compra a ese precio. Si el precio resulta demasiado elevado, la compañía deberá conformarse con sobreprecios más modestos o con menores ventas, lo cual dará por resultado utilidades decepcionantes.

La fijación de precios basada en el valor revierte ese proceso. La compañía primero evalúa las necesidades de los clientes y sus percepciones acerca del valor del producto y luego establece un precio meta basado en dichas percepciones. De este modo, el valor y el precio meta determinan las decisiones acerca del diseño del producto y los costos en que se podría incurrir. Como resultado, la fijación de precios inicia con el análisis de las necesidades de los consumidores y de sus percepciones de valor y el precio se fija de manera que coincida con el valor percibido por los clientes.

Es importante recordar que "buen valor" no es lo mismo que "precio bajo". Por ejemplo, algunos poseedores de un reloj de lujo Patek Philippe consideran que éste es una verdadera ganga, a pesar de que sus exorbitantes precios oscilan entre $20 000 y $500 000:[3]

> Escuchen lo que digo, voy a explicarles por qué cierto reloj que cuesta $20 000, o incluso $500 000, en realidad no es caro, ya que tiene un valor inmenso. Cada reloj Patek Philippe es fabricado a mano por relojeros suizos, con los materiales más finos, y su proceso de fabricación puede requerir más

FIGURA | 9.1
Factores que se toman en cuenta al fijar los precios.

Si los clientes perciben que el precio de un producto es mayor que su valor, no lo comprarán. Si la compañía establece el precio de un producto por debajo de sus costos, sus utilidades se verán afectadas. Entre los dos extremos, la estrategia "correcta" de fijación de precios es aquella que entrega valor a los clientes y utilidades a la empresa.

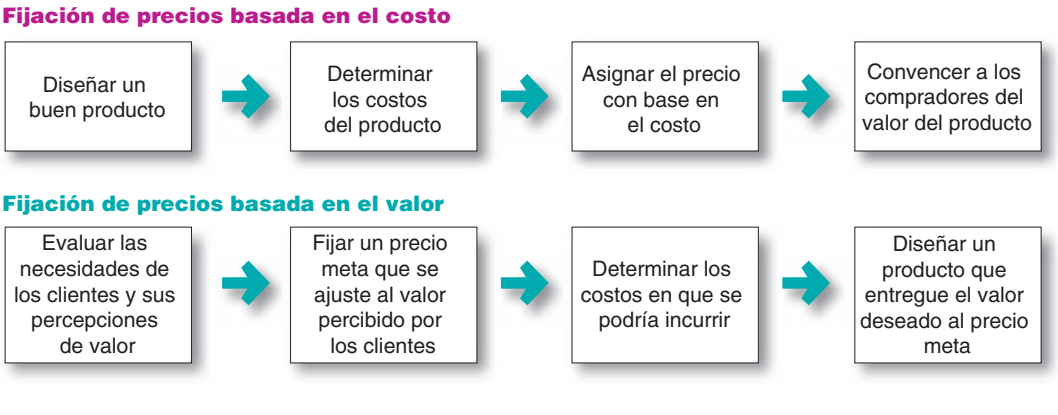


FIGURA | 9.2
Fijación de precios basada en el valor y fijación de precios basada en el costo.

de un año. ¿Aún no se convence? Además de dar la hora precisa, los relojes Patek Philippe también representan buenas inversiones. Tienen precios altos, pero conservan o incluso aumentan su valor con el paso del tiempo. Muchos modelos consiguen una especie de estatus de culto que los vuelve los relojes más codiciados del planeta. Pero más allá de la importancia que tiene dar la hora exacta o ser una buena inversión, hay un valor sentimental y emocional asociado con poseer un Patek Philippe. Estos relojes son posesiones únicas impregnadas de preciosos recuerdos, esto los convierte en atesorados bienes familiares. De acuerdo con la compañía, "la compra de un Patek Philippe a menudo está relacionada con un evento personal —como un éxito profesional, una boda o el nacimiento de un hijo— y ofrecerlo como regalo es la expresión más elocuente de amor o afecto". Los relojes Patek Philippe están hechos para durar no solamente una vida, sino muchas. Como dice un anuncio: "Usted nunca posee realmente un Patek Philippe, solamente lo cuida para la siguiente generación". Eso lo convierte en una verdadera ganga, incluso al doble del precio.

Con frecuencia resulta difícil para una compañía medir el valor que los clientes otorgan a su producto. Por ejemplo, calcular el costo de los ingredientes de una comida en un restaurante elegante es relativamente sencillo. Sin embargo, es muy difícil asignar un valor a otros factores que generan satisfacción, como el sabor, el ambiente, la relajación, la conversación y el estatus. Este tipo de valores son subjetivos y varían según diferentes consumidores y situaciones.

No obstante, los consumidores usan estos valores percibidos para evaluar el precio de un producto, de manera que la compañía debe hacer algo para medirlos. En ocasiones las compañías preguntan a los clientes cuánto pagarían por un producto básico y por cada beneficio añadido a la oferta. O bien, una empresa podría realizar experimentos para indagar el valor percibido a partir de diferentes ofertas del producto. Según un antiguo proverbio ruso, hay dos tontos en cada mercado —uno que pregunta demasiado y otro que pregunta muy poco—. Si el vendedor cobra un precio que rebasa el valor percibido por el comprador, las ventas de la compañía se vendrán abajo. Si el vendedor cobra menos, sus productos se venderán muy bien, pero generará menos utilidades que si fija precios adecuados al valor percibido.

Ahora examinaremos dos tipos de fijación de precios basadas en el valor: *fijación de precios por buen valor* y *fijación de precios por valor agregado*.

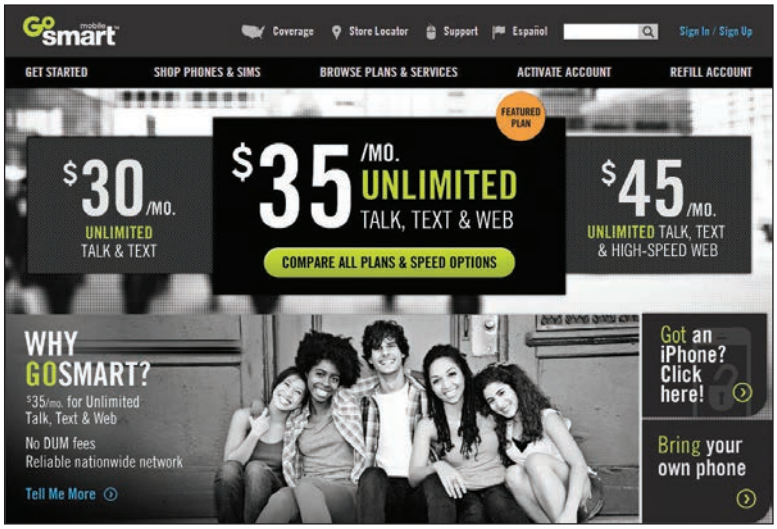
Fijación de precios por buen valor

Fijación de precios por buen valor
Ofrecer la combinación exacta de calidad y buen servicio a un precio justo.

La Gran Recesión de 2008 y 2009 (en Estados Unidos) provocó un cambio fundamental y perdurable en las actitudes de los consumidores hacia el precio y la calidad. En respuesta, muchas compañías han modificado sus métodos de fijación de precios para adaptarlos a las cambiantes condiciones económicas y a las percepciones que tienen los consumidores acerca de los precios. Cada vez más, los especialistas en marketing van adoptando estrategias de **fijación de precios por buen valor** al ofrecer la combinación correcta de calidad y buen servicio a un precio justo.

En muchos casos, esto ha implicado introducir versiones menos costosas de productos de marca ya establecidos. Por ejemplo, T-Mobile agregó GoSmart Mobile, una marca de prepago para enlace telefónico inalámbrico que ofrece precios bajos para los consumidores conscientes de su presupuesto, planes que no requieren contrato y, además, no cobra tarifas ocultas ni características "inútiles". Tal es el caso del servicio que se obtiene con el "FreeDUM in wireless", que está libre de contratos, tarifas ocultas y límites absurdos. Por su parte, Walmart está haciendo marketing de prueba con una marca de tienda de gran valor, llamada Price First. Con precios todavía más bajos que los de la marca Great Value, Price First invita a los clientes que les gusta ahorrar a "elegir nuestra marca de más bajo precio para todos sus productos básicos de alimentos".[4]

En otros casos, la fijación de precios por buen valor ha implicado el rediseño de marcas existentes para ofrecer mayor calidad por un precio determinado, o la misma calidad por menos dinero. Algunas compañías han tenido éxito al ofrecer menos valor, pero a precios muy bajos. Por ejemplo, la cadena de supermercados ALDI ha establecido una impresionante fijación de



Fijación de precios por buen valor: En consonancia con los tiempos de mayor austeridad, T-Mobile agregó su GoSmart mobile, una marca de prepago de servicio de comunicación inalámbrica que ofrece precios bajos a los consumidores conscientes de su presupuesto, además de planes que no requieren contrato, como el servicio que se obtiene con el "FreeDUM in wireless".

© T-Mobile USA, Inc. Utilizada con permiso (fotografía de personas). © Peathegee Inc/Blend Images/Corbis

precios por buen valor mediante la cual da a los clientes "más 'mmm' por un dólar" (vea Marketing real 9.1).

A nivel del comercio minorista, ALDI practica un importante tipo de fijación de precios por buen valor llamado *precios bajos todos los días* (EDPL, por sus siglas en inglés). Ofrecer precios bajos todo los días implica mantener precios bajos y constantes, todos los días, con pocos o nulos descuentos temporales de precio. Otros minoristas, como Costco y Lumber Liquidators, practican el EDPL. Sin embargo, el rey del EDLP es Walmart, que prácticamente definió el concepto. Con excepción de unos cuantos artículos por mes, Walmart promete precios bajos a diario en todos los productos que vende. En contraste, la *fijación de precios altos-bajos* implica cobrar precios más altos todos los días, pero realizar promociones frecuentes para reducir temporalmente los precios de artículos seleccionados. Tiendas departamentales como Sears y Macy's practican la fijación de precios altos-bajos al organizar ciertos días de rebajas, ofrecer ahorros a los madrugadores y otorgar puntos de recompensa a los tarjetahabientes de la tienda por sus compras.

Fijación de precios por valor agregado

Fijación de precios por valor agregado
Estrategia que consiste en ofrecer características y servicios de valor agregado para diferenciar las ofertas de una compañía y cobrar precios más elevados.

La fijación de precios basada en el valor no implica simplemente cobrar lo que los clientes están dispuestos a pagar o asignar precios bajos para enfrentar a la competencia. En vez de ello, muchas compañías adoptan estrategias de **fijación de precios por valor agregado**; no reducen los precios para igualar los de los competidores, sino que incorporan características y servicios de valor agregado para diferenciar sus ofertas y justificar así sus precios más altos. Por ejemplo, aun cuando se imponen los hábitos de gasto moderado de los consumidores, algunas cadenas de cines están *agregando* servicios para cobrar *más*, en vez de reducir los servicios para mantener los precios de admisión más bajos:

> Algunas cadenas de cines están convirtiendo sus salas de exhibición múltiple en lugares lujosos y más pequeños pero, al mismo tiempo, con más espacio para los espectadores. Las nuevas salas Premium ofrecen características de valor agregado, como asientos que se reservan en línea, sillones ejecutivos de altos respaldos y forrados en piel o con descansabrazos y soportes para los pies, además de estar equipadas con la última tecnología en sonido digital y amplias pantallas, restaurantes que sirven finos alimentos y bebidas, e incluso servicio de valet parking. Por ejemplo, Cinépolis es la empresa líder en la industria de salas de cine en México y algunas partes de Latinoamérica; y tiene presencia en 11 países, incluyendo India. Cinépolis, una de las mayores cadenas de exhibición en el mundo, con más de 3000 salas, está a la vanguardia a través de una serie de innovaciones, entre ellas: **Saben satisfacer diferentes gustos:** ofrecen toda una la variedad de salas: IMAX, 3D, 4DX, VIP, Digital, entre otras. Además, tiene dulcerías y cafeterías donde se pueden adquirir productos para todos los gustos; y para las personas a las que no les gusta salir les ofrecen un servicio de películas directo a casa a través de internet; adicionalmente tienen salas tipo estadio (un declive en el piso de las butacas para disponer de una mejor visibilidad de la pantalla) tanto en México como en América Latina. **Proporcionan comodidad:** se numeran los asientos; cuenta con múltiples opciones de pago; atiende por teléfono a todas horas del día, y remodela sus salas constantemente. **Saben llegar al cliente:** ofrecen una tarjeta de cliente frecuente; regalan cupones de entradas 2 × 1 para utilizar durante la semana, y ofrecen promociones por comprar con tarjeta de crédito. **Aplican descuentos:** se puede adquirir una membresía por un año y comprar boletos por internet con 60 por ciento de descuento con todas las modalidades de pago. Cinépolis, quien recibe a 119.4 millones de asistentes al año y tiene una participación del 63.11 por ciento en el mercado mexicano, capitaliza como pocos los avances tecnológicos. Cinépolis tiene presencia en 76 ciudades de México, cinco de Centroamérica, 19 de Sudamérica, ocho de Asia y tres de Estados Unidos.

Fijación de precios por valor agregado: En vez de reducir los servicios para mantener precios de admisión más bajos, Cinépolis ofrece una gran cantidad de servicios en diferentes formatos. "Una vez que los asistentes experimentan el servicio es frecuente que no quieran ir más a ninguna otra parte".

© Shutterstock

Marketing real 9.1

ALDI: Calidad impresionantemente alta a precios imposiblemente bajos, todos los días

Cuando se pide a alguien que mencione la cadena de productos comestibles más grande del mundo, es probable que recuerde a Walmart, el minorista más grande del mundo; o quizá a Kroger, la cadena más grande de Estados Unidos que se dedica a vender sólo comestibles. Un nombre que probablemente no venga a la mente es el de ALDI, una cadena de comestibles con sede en Alemania. Sin embargo, de manera sorprendente, con ingresos anuales que rebasan los $73 000 millones y más de 10 mil tiendas en 17 países, ALDI es el noveno minorista más grande del mundo y el segundo entre las cadenas que venden exclusivamente productos comestibles, sólo después de Kroger. Es más, ALDI está avasallando en los mercados de Estados Unidos y de algunos otros países creciendo más rápidamente que cualquiera de sus rivales de mayores dimensiones.

¿Cómo lo ha logrado ALDI? Su sencilla fórmula para el éxito no es un secreto. De hecho, casi es un cliché: ofrecer a los clientes un surtido básico de artículos cotidianos de buena calidad a precios muy bajos todos los días. En la actualidad, muchos vendedores de comestibles hacen alarde de ofrecer precios bajos; pero esto, en ALDI, es un hecho consumado. Esta cadena en rápida expansión promete a los clientes "Simply Smarter Shopping (Simplemente compras más inteligentes)" y se orienta con una larga lista de "verdades ALDI", por medio de las cuales entrega "calidad impresionantemente alta a precios imposiblemente bajos". (Verdad #1 de ALDI: Cuando tenga que elegir entre comer bien y ahorrar dinero, siempre elija ambas cosas).

ALDI ha rediseñado la experiencia de compra de alimentos para reducir costos y ofrecer a los clientes precios que, según afirma, son 50 por ciento más bajos que los de los supermercados competidores. Para mantener costos y precios en niveles bajos, ALDI opera tiendas más pequeñas (aproximadamente de un tercio del tamaño de los supermercados tradicionales) que le permiten ahorrar energía; además, cada tienda ofrece únicamente unos 1400 productos comestibles de rápido desplazamiento (comúnmente, un supermercado maneja casi 40 mil artículos). Casi el 95 por ciento de los artículos que ofrece ALDI son marcas propias. Así, asegura que los clientes paguen sólo por el producto sin que haya de por medio campañas nacionales de publicidad y marketing de la marca. Además, no establece precios de promoción ni precios para igualar a la competencia: tan sólo se apega a su eficiente política de precios muy bajos todos los días. (Verdad #2 de ALDI: No igualamos los precios de otras tiendas porque eso significaría elevar los nuestros).

Para reducir costos y transferir los ahorros a los clientes, ALDI busca hasta debajo de las piedras. Incluso los propios clientes ayudan a mantener los costos bajos: llevan sus propias bolsas (o las compran en ALDI por un módico cargo), empacan los productos que adquirieron (ALDI no contrata a empacadores), llevan los carritos de compra al lugar donde los tomaron (para obtener un reembolso de $0.25) y pagan con efectivo o con tarjeta de débito (no se aceptan tarjetas de crédito). Sin embargo, para los clientes de ALDI, los ahorros bien valen la pena. (Verdad #14 de ALDI: Usted no puede comer frivolidades, así que, ¿para qué pagar por ellas?).

Mientras que ALDI reduce costos de operación tanto como le es posible, no escatima en la calidad. Con la preponderancia de las marcas propias, ALDI ejerce absoluto control sobre la calidad de los productos que coloca en sus anaqueles y promete que todo lo que vende tiene certificación de estar fresco y sabroso. La Verdad #60 de ALDI —Hacemos que lo delicioso cueste mucho menos— deja en claro que la cadena promete más que sólo precios bajos. ALDI respalda su promesa con una doble garantía en todos los artículos: "Si por alguna razón usted no está 100 por ciento satisfecho con cualquiera de nuestros productos, con gusto se lo reemplazaremos Y le devolveremos su dinero".

Para mejorar la calidad del surtido, ALDI ha agregado progresivamente artículos que, por lo regular, no se asocian con comestibles "de descuento". Además de alimentos básicos en latas, en cajas o congelados, ALDI ofrece carne fresca, productos horneados y productos agrícolas frescos. También ofrece un surtido de bienes de especialidad en forma regular y periódica, como Mama Cozzi's Pizza Kitchen Meat Trio Focaccia, Appetitos Spinach Artichoke Dip y All Natural Mango Salsa. Incluso vende una selección de productos orgánicos. Con esa oferta de artículos y con sus tiendas limpias y luminosas, ALDI se dirige no sólo a clientes de bajos ingresos, sino también a los clientes de gasto moderado de clases media y media alta.

Nada de esto es novedad para los compradores alemanes, quienes han amado a ALDI durante décadas. En Alemania, la cadena opera más de 4200 tiendas, lo que representa más del 28 por ciento del mercado. Eso explica por qué Walmart se rindió en Alemania tan sólo nueve años después de haber ingresado a ese mercado. Al lado de competidores como ALDI, los precios normalmente bajos de Walmart resultaban demasiado caros para los moderados consumidores alemanes.

El enfoque básico de ALDI de dejar fuera las frivolidades no es para todos. Mientras que algunos clientes adoran los precios bajos, los surtidos básicos y la atmósfera sencilla de las tiendas, otros no pueden imaginar la vida sin al menos algunos de los lujos y comodidades que ofrecen las cadenas rivales. Sin embargo, la mayoría de las personas que compran en ALDI rápidamente se convierten

Fijación de precios por buen valor: ALDI mantiene costos bajos de manera que pueda ofrecer a los clientes "calidad impresionantemente alta y precios imposiblemente bajos" todos los días.

Keri Miksza

en verdaderos creyentes. Los testimonios de los conversos abundan en internet. "Recientemente me cambié a ALDI; antes compraba en una tienda 'premium'…, pero los ahorros [de ALDI] me deslumbraron", afirma un cliente. "¡Cómo me gustaría tener unos pompones de colores para agitarlas, porque soy del equipo de ALDI!". Otro ferviente admirador de la cadena dice:

> ¡Es probable que nunca compre mis provisiones de alimentos en otro lugar! Somos una familia de tres personas con un presupuesto muy limitado, así que normalmente ando en búsqueda de anuncios de ofertas y de cupones de descuento para ahorrar. Por lo regular, voy a dos o tres lugares diferentes cuando hago mis compras de provisiones cada dos semanas. En ello gastamos $200 al mes y casi siempre me restrinjo a esa cantidad. Ahora, en ALDI encuentro todos los artículos que están en mi lista ¡y mi cuenta es de sólo $86! ¡No puedo creer todo lo que ahorré! ALDI es ahora la tienda de comestibles a la que siempre voy.

Muchos clientes también se muestran entusiastas por sus productos favoritos de ALDI, artículos sin los cuales no podrían vivir y que no encuentran en ningún otro lugar.

Con toda la tradición que tiene detrás y su modelo de marketing y de operaciones que nunca resulta perdedor, ALDI planea una rápida expansión en Estados Unidos. La compañía ha crecido rápidamente hasta contar con 1300 tiendas en 32 estados de ese país. Eso es un logro enorme en comparación con, digamos, Tesco, la cadena de descuento británica que es el segundo minorista más grande del mundo, la cual tuvo que abandonar el mercado estadounidense con grandes pérdidas después de sólo siete años de operar ahí. ALDI aún cuenta con capacidad para crecer más. Tiene un plan de $3000 millones para abrir 130 tiendas en Estados Unidos al año y su expansión llegará al 50 por ciento en 2018, al contar con 1950 tiendas. Con esa estrategia de precios muy bajos todos los días, ALDI probablemente logre o exceda tal meta. Ésas son buenas noticias para la compañía, pero también para los clientes. Cuando ALDI llegue a su vecindario, "su billetera y sus papilas gustativas estarán listas para recibir una grata sorpresa" (Verdad #34 de ALDI).

Fuentes: Walter Loeb, "Why Aldi and Lidl Have What It Takes to Beat the Best and the Biggest", *Forbes*, 30 de octubre de 2013, www.forbes.com/sites/walterloeb/2013/10/30/why-aldi-and-lidl-have-what-it-takes-to-beat-the-best-and-the-biggest/; Leslie Patton, "Aldi Plans to Expand U.S. Store Count by 50% in Next Five Years", *Businessweek*, 20 de diciembre de 2013, www.businessweek.com/news/2013-12-20/aldi-plans-to-expand-u-dot-s-dot-store-count-by-50-percent-in-next-five-years; "Top 250 Global Powers of Retailing 2014", *Deloitte*, p. G12, www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing-2014.html; y www.aldi.us, www.aldi.us/en/new-to-aldo/aldi-truths/ y www.aldi.us/en/new-to-aldi/switch-save/, consultados en septiembre de 2014.

Comentario del autor | Los costos establecen el límite mínimo del precio, pero la meta no es reducir siempre los costos al *mínimo*. De hecho, muchas empresas invierten en costos más altos para poder cobrar precios más elevados y lograr mayores márgenes de ganancia (piense en los relojes Patek Philippe). La clave está en administrar la *distribución* entre costos y precios —es decir, en determinar cuánto gana la compañía por el valor que entrega a sus clientes.

Fijación de precios basada en el costo
Establecer los precios a partir de los costos de producción, distribución y venta del producto más una tarifa justa de utilidades por el esfuerzo y los riesgos.

Costos fijos (generales)
Costos que no varían con el nivel de producción o de ventas.

Costos variables
Costos que varían en proporción directa con el nivel de producción.

Costos totales
Suma de los costos fijos y variables para un nivel de producción determinado.

Fijación de precios basada en el costo

Mientras que las percepciones que tienen los clientes del valor establecen el límite máximo de los precios, los costos fijan el nivel mínimo del precio que la compañía puede cobrar. La **fijación de precios basada en el costo** consiste en establecer los precios a partir de los costos de producción, distribución y venta del producto más una tarifa justa de utilidades por el esfuerzo que realizó la compañía y los riesgos que asumió. Los costos podrían ser un elemento importante de la estrategia de fijación de precios de una compañía.

Algunas empresas, como Walmart o Southwest Airlines, trabajan para convertirse en los "productores de bajo costo" de sus respectivas industrias. Las compañías con costos más bajos pueden establecer menores precios, lo cual genera márgenes más reducidos de ganancias pero mayores ventas y utilidades. Sin embargo, otras compañías —como Apple, BMW y Steinway— pagan costos más altos de manera intencional para agregar valor, cobrar precios más elevados y lograr mayores márgenes. Por ejemplo, es más costoso fabricar un piano Steinway "hecho a mano" que un modelo de producción Yamaha. Sin embargo, los costos más altos redundan en una mayor calidad, lo que justifica el increíble precio de $87 000 de un piano Steinway. La clave consiste en administrar la distribución entre los costos y los precios —determinar cuánto gana la compañía por el valor que entrega a sus clientes.

Tipos de costos

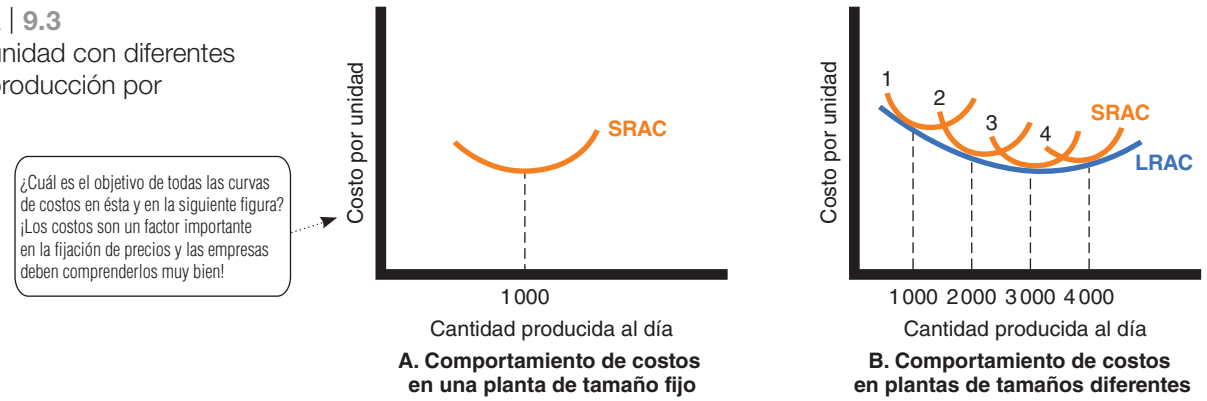
Los costos de una compañía son de dos tipos: fijos y variables. Los **costos fijos** (también conocidos como **costos generales**) son aquellos que no varían con los niveles de producción o de ventas. Por ejemplo, una empresa debe pagar cada mes las cuentas de alquiler, calefacción, intereses y los sueldos de los ejecutivos sin importar cuál sea su producción. Los **costos variables** cambian en proporción directa con el nivel de producción. Cada computadora personal fabricada por HP incluye el costo de microprocesadores, cables, plástico, empaque y otros insumos. Aunque estos costos tienden a ser similares por cada unidad producida, se les denomina variables porque su monto total varía según la cantidad de unidades fabricadas. Los **costos totales** son la suma de los costos fijos y variables para un nivel de producción determinado. La dirección de la empresa desea cobrar un precio que, al menos, cubra los costos totales de producción en un nivel de producción específico.

La compañía debe vigilar sus costos en forma cuidadosa. Si le cuesta más que a sus competidores fabricar y vender un producto similar, entonces tendrá que cobrar un precio más alto o recibir menos utilidades, lo cual la colocaría en una desventaja competitiva.

Costos en diferentes niveles de producción

Para fijar precios en forma eficaz, la dirección debe saber cómo varían sus costos con distintos niveles de producción. Por ejemplo, suponga que Texas Instruments (TI) construye una planta para elaborar mil calculadoras al día. En la **figura 9.3A** se presenta la curva típica de costos promedio a corto plazo (SRAC, por sus siglas en inglés), la cual muestra que el costo

FIGURA | 9.3
Costo por unidad con diferentes niveles de producción por periodo.

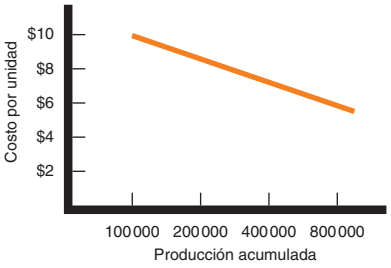


de cada calculadora es alto si la fábrica de TI produce sólo unas cuantas unidades al día. Sin embargo, conforme la producción se acerca a las mil calculadoras diarias, el costo promedio por unidad disminuye. Esto se debe a que los costos fijos se distribuyen entre un mayor número de unidades, donde a cada unidad le corresponde una porción menor de los costos fijos. TI podría intentar fabricar más de mil calculadoras al día, pero los costos promedio aumentarían a causa de que la planta sería insuficiente. Los trabajadores tendrían que esperar a las máquinas, éstas se descompondrían con mayor frecuencia y los trabajadores se estorbarían unos a otros.

Si Texas Instruments creyera que puede vender dos mil calculadoras al día, tendría que considerar la opción de construir una planta más grande, la cual usaría maquinaria y técnicas de trabajo más eficientes. Asimismo, el costo por unidad de producir dos mil calculadoras al día sería más bajo que el costo unitario de producir mil diarias, como se muestra en la curva de costo promedio a largo plazo (LRAC, por sus siglas en inglés) (**figura 9.3B**). De hecho, una planta con capacidad para fabricar tres mil calculadoras sería aún más eficiente, según muestra la figura 9.3B. Pero una planta con una producción diaria de cuatro mil unidades sería menos eficiente debido a las crecientes deseconomías de escala —demasiados trabajadores que administrar, papeleo que haría más lento el proceso, etc.— La figura 9.3B indica que la planta con una producción de tres mil unidades al día sería la mejor opción si la demanda fuera lo suficientemente alta como para mantener ese nivel de producción.

Costos en función de la experiencia de producción

FIGURA | 9.4
Costo por unidad como una función de la producción acumulada: curva de experiencia.



Curva de experiencia (curva de aprendizaje)
Disminución del costo unitario promedio de producción como resultado de la experiencia de producción acumulada.

Suponga que Texas Instruments pone en funcionamiento una planta que produce tres mil calculadoras al día. A medida que TI adquiere experiencia en la producción de calculadoras, aprende a hacerlo mejor. Los trabajadores encuentran atajos y se familiarizan más con el equipo. Con la práctica, el trabajo se vuelve más organizado y TI desarrolla mejores equipos y procesos de producción. Con un volumen de producción más alto, se vuelve más eficiente y logra economías de escala. Como resultado, los costos promedio tienden a disminuir con la experiencia de producción acumulada. Esto se muestra en la **figura 9.4**.[5] De esta forma, el costo promedio de producción de las primeras 100 mil calculadoras es de $10 por unidad. Cuando la compañía ha producido las primeras 200 mil calculadoras, el costo promedio baja a $8.50. Después de que su experiencia de producción acumulada se duplica de nuevo hasta 400 mil unidades, el costo promedio es de $7. A la disminución del costo promedio como resultado de la experiencia de producción acumulada se le denomina **curva de experiencia** (o **curva de aprendizaje**).

Si existe una curva de experiencia con una pendiente hacia abajo, será muy significativo para la empresa. No sólo disminuirá el costo de producción unitario de la compañía, sino que lo hará con mayor rapidez si la empresa fabrica y vende más durante un periodo específico. Sin embargo, el mercado debe estar preparado para comprar una mayor producción. Y para aprovechar la curva de experiencia, TI necesita obtener una gran participación de mercado al inicio del ciclo de vida del producto. Esto sugiere la siguiente estrategia de fijación de precios: TI debe asignar un precio bajo a sus calculadoras; así, sus ventas aumentarán y sus costos disminuirán a medida que adquiera mayor experiencia y entonces podrá bajar sus precios aún más.

Algunas compañías han desarrollado estrategias exitosas con base en la curva de experiencia. Sin embargo, un enfoque que se concentra sólo en reducir los costos y en explotar la curva de experiencia no siempre funciona. La fijación de precios con base en la curva de experiencia conlleva algunos riesgos importantes. Una fijación de precios agresiva da la imagen de que se trata de un producto barato. Esta estrategia también considera que los competidores son débiles y que no están dispuestos a luchar por igualar los recortes de precios de la empresa. Por último, mientras que la compañía aumenta su volumen de producción utilizando una sola tecnología, quizás un competidor encuentre una tecnología de menor costo que le permita iniciar con precios más bajos que los establecidos por el líder del mercado, quien aún estará operando con base en la antigua curva de experiencia.

Fijación de precios mediante márgenes

Fijación de precios mediante márgenes (fijación de sobreprecio)
Suma de un sobreprecio estándar al costo del producto.

El método de fijación de precios más sencillo es la **fijación de precios mediante márgenes** (o **fijación de sobreprecio**), la cual consiste en sumar un sobreprecio estándar al costo del producto. Por ejemplo, las compañías constructoras presentan cotizaciones estimando el costo total del proyecto y agregándole un sobreprecio estándar para obtener utilidades. Los abogados, contadores y otros profesionistas suelen fijar precios sumando un sobreprecio estándar a sus costos. Algunos vendedores dicen a sus clientes que cobrarán el costo más un sobreprecio específico; por ejemplo, las compañías aeroespaciales fijan de esta forma los precios que cobran al gobierno.

Para ilustrar el uso de sobreprecios, suponga que un fabricante de tostadoras tiene los costos y la proyección de ventas siguientes:

Costo variable	$10
Costos fijos	$300 000
Unidades que se espera vender	50 000

Entonces, el costo de una tostadora para el fabricante está dado por la siguiente fórmula:

$$\text{costo unitario} = \text{costo variable} + \frac{\text{costos fijos}}{\text{unidades vendidas}} \quad \$10 + \frac{\$300\,000}{50\,000} = \$16$$

Ahora, suponga que el fabricante desea ganar un sobreprecio del 20 por ciento sobre las ventas. El sobreprecio del fabricante está dado por:[6]

$$\text{sobreprecio} = \frac{\text{costo unitario}}{(1 - \text{rendimiento de ventas deseado})} = \frac{\$16}{1 - .2} = \$20$$

El fabricante cobraría a los distribuidores $20 por cada tostadora y obtendría una utilidad de $4 por unidad. Los distribuidores, a la vez, cargarán un sobreprecio a la tostadora. Si desean ganar el 50 por ciento sobre el precio de venta, cobrarán $40 por cada tostadora ($20 + 50 por ciento de $40). Esta cifra equivale a un *sobreprecio por encima del costo* de 100 por ciento ($20/$20).

¿Tiene sentido usar sobreprecios estándar para fijar precios? Por lo general, no. Cualquier método de fijación de precios que ignore la demanda y los precios de la competencia tiene pocas probabilidades de ofrecer el mejor precio. Sin embargo, la aplicación de sobreprecios continúa siendo de uso común por muchas razones. En primer lugar, los vendedores tienen mayor certeza de los costos que de la demanda. Al vincular el precio con el costo, los vendedores simplifican la fijación de precios y no necesitan realizar ajustes frecuentes según los cambios en la demanda. En segundo lugar, cuando todas las empresas de la industria utilizan dicho método de fijación de precios, éstos tienden a ser similares y la competencia de precios se reduce al mínimo. Tercero, muchas personas consideran que la fijación de precios mediante márgenes es más justa para los compradores y para los vendedores. Los vendedores obtienen un rendimiento justo por su inversión, pero no se aprovechan de los compradores cuando la demanda por parte de éstos es mayor.

Análisis del punto de equilibrio y fijación de precios por utilidad meta

Fijación de precios por punto de equilibrio (fijación de precios por utilidad meta)
Establecimiento del precio con la finalidad de salir sin pérdidas ni ganancias en cuanto a los costos de fabricar y vender un producto, o bien, establecimiento del precio para obtener una utilidad meta.

Otro método de fijación de precios orientado hacia los costos es la **fijación de precios por punto de equilibrio** (o una variante llamada **fijación de precios por utilidad meta**). La compañía trata de determinar el precio con el que se compensarán las pérdidas y las ganancias o con el cual obtendrá las utilidades meta que está buscando.

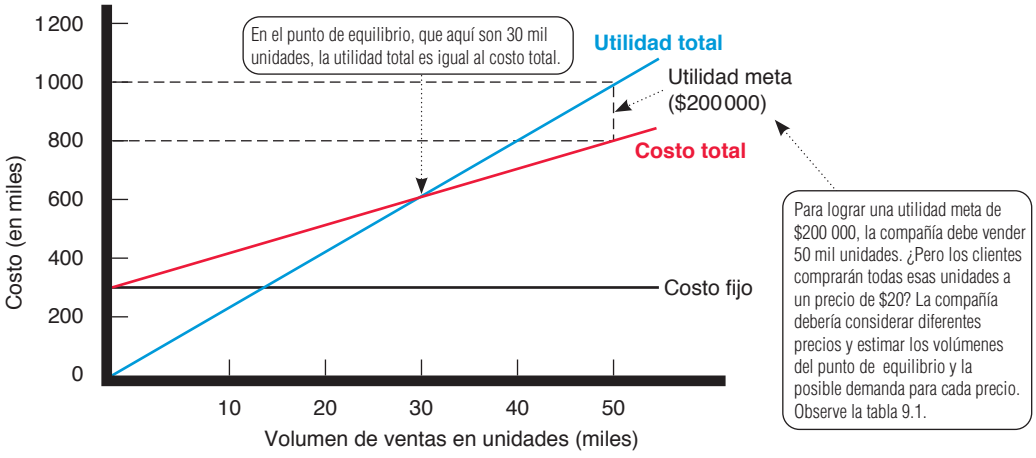


FIGURA | 9.5
Diagrama de punto de equilibrio para determinar el precio de utilidad meta y el volumen del punto de equilibrio.

La fijación de precios por utilidad meta utiliza el concepto de *diagrama de punto de equilibrio*, el cual muestra el costo total y la utilidad total que pueden esperarse con diferentes niveles del volumen de ventas. En la **figura 9.5** se muestra un diagrama de punto de equilibrio del fabricante de tostadoras al que nos referimos anteriormente. Los costos fijos son de $300 000 sin importar el volumen de ventas. Los costos variables se suman a los costos fijos para calcular los costos totales y éstos aumentan cuando el volumen se incrementa. La curva de utilidad total inicia en cero y se eleva con cada unidad que se vende. La pendiente de la curva de utilidad total refleja el precio de $20 por unidad.

Las curvas de utilidad total y costo total se cruzan en las 30 mil unidades. Éste es el *volumen de punto de equilibrio*. Con un precio de $20, la compañía deberá vender al menos 30 mil unidades para no registrar ni pérdidas ni ganancias, es decir, para que las ganancias totales cubran los costos totales. El volumen de punto de equilibrio se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{volumen de punto de equilibrio} = \frac{\text{costo fijo}}{\text{precio} - \text{costo variable}} = \frac{\$300\,000}{\$20 - \$10} = 30\,000$$

Si la compañía desea obtener una utilidad, deberá vender más de 30 mil unidades a $20 cada una. Suponga que el fabricante de tostadoras invirtió $1 millón en el negocio y quiere fijar un precio para obtener una utilidad del 20 por ciento, o $200 000. En ese caso, debe vender al menos 50 mil unidades a $20 cada una. Si la compañía cobra un precio más alto, no tendrá que vender tantas tostadoras para lograr su utilidad meta. Sin embargo, es probable que el mercado no compre ni siquiera ese volumen menor al precio más alto. Ello depende, en gran medida, de la elasticidad del precio y de los precios de la competencia.

El fabricante debería considerar los diferentes precios y estimar los volúmenes de equilibrio, la demanda probable y las utilidades para cada volumen. Esto se ilustra en la **tabla 9.1,** la cual muestra que, conforme el precio aumenta, el volumen de equilibrio disminuye (columna 2). Sin embargo, conforme el precio aumenta, la demanda de tostadoras también baja (columna 3). A un precio de $14, como el fabricante sólo obtiene $4 por tostadora ($14 menos $10 de costos variables), deberá vender un volumen muy alto para alcanzar el punto de equilibrio. Aunque el precio bajo atrae a muchos compradores, la demanda todavía está por debajo del punto de equilibrio y el fabricante perderá dinero. En el otro extremo, con un precio de $22, el fabricante obtiene $12 por tostadora y sólo necesita vender 25 mil unidades para alcanzar el punto de equilibrio. Sin embargo, con este precio tan elevado, los consumidores comprarán muy pocas tostadoras y las utilidades serán negativas. La tabla indica que un precio de $18 produce las utilidades más altas. Observe que ninguno de los precios produce la utilidad meta del fabricante, es decir, $200 000. Para lograr ese rendimiento meta, el fabricante deberá buscar formas de reducir los costos fijos o variables y así reducir el volumen de punto de equilibrio.

Fijación de precios basada en la competencia
Establecimiento de precios con base en estrategias, costos, precios y ofertas de mercado de los competidores.

Comentario del autor | Al fijar precios, la compañía también debe tomar en cuenta los precios de los competidores. Sin importar cuál sea el precio que asigne —alto, bajo o intermedio—, debe asegurarse de entregar a los clientes un valor superior por ese precio.

Fijación de precios basada en la competencia

La **fijación de precios basada en la competencia** implica establecer precios con base en estrategias, costos, precios y ofertas de mercado de los competidores. Los consumidores basarán sus juicios sobre el valor de un producto según los precios que los competidores cobren por productos similares.

Al evaluar las estrategias de precios de sus competidores, la compañía debería plantearse varias preguntas. Primero, ¿la oferta de mercado de la empresa es comparable con la oferta de los competidores en términos del valor para los clientes? Si los consumidores perciben que el producto o servicio de la empresa brinda mayor valor, la compañía podría cobrar un precio más alto.

Tabla 9.1 | Volumen punto de equilibrio y utilidades con diferentes precios.

Precio	Demanda de unidades necesaria para alcanzar el punto de equilibrio	Demanda de unidades esperada a un precio determinado	Utilidad total (1) × (3)	Costos totales*	Utilidad (4) – (5)
$14	75 000	71 000	$994 000	$1 010 000	−$16 000
16	50 000	67 000	1 072 000	970 000	102 000
18	37 500	60 000	1 080 000	900 000	180 000
20	30 000	42 000	840 000	720 000	120 000
22	25 000	23 000	506 000	530 000	−$24 000

*Se suponen costos fijos de $300 000 y costos variables constantes por unidad de $10.

Fijación de precios frente a competidores más grandes que ofrecen precios bajos: City Market se dirige a un segmento "de alto nivel". Son los productos y los servicios ofrecidos, no precios bajos, lo que hace que sus clientes regresen.

Si perciben un menor valor respecto a los productos de la competencia, la compañía deberá cobrar un precio más bajo o modificar las percepciones de los clientes para justificar el precio más alto.

Después habrá que preguntarse, ¿qué tan fuertes son los competidores actuales y qué estrategias de fijación de precios están utilizando? Si la empresa enfrenta un grupo de competidores más bien pequeños que cobran precios altos con respecto al valor que entregan, podría cobrar precios más bajos para sacar a los competidores más débiles del mercado. Si el mercado se encuentra dominado por competidores más grandes que establecen precios bajos, la compañía debería servir a nichos de mercado desatendidos ofreciéndoles productos de valor agregado a precios más altos. Por ejemplo, considere City Market de Comercial Mexicana:

City Market, de Comercial Mexicana (conocida popularmente como "La Comercial" o "La Comer"), es una cadena mexicana de supermercados, con gran presencia en el país. A mediados de 2006, Controladora Comercial Mexicana realizó otro esfuerzo por segmentar su mercados y lanzó "City Market", que fue inaugurado el 10 de marzo de ese año, como el concepto más sofisticado de autoservicio en México. City Market es una tienda de ultramarinos, dirigido a un tipo de consumidor de nivel socioeconómico alto. Esta tienda está orientada a un segmento de clientes "premium", ofreciendo una gran variedad de productos exclusivos y netamente gourmet provenientes de más de 25 países de los cinco continentes. Actualmente existen sólo dos sucursales, ambas ubicadas dentro de la Ciudad de México, en competencia directa, en este rubro, con Liverpool y El Palacio de Hierro, conocidas tiendas departamentales que atienden a un segmento de mercado de nivel alto.

De su portafolio de productos, el 90 a 95 por ciento son alimentos, y su objetivo es resolver necesidades inmediatas de comida o cena (alimentos preparados y refrigerados que sólo requieren calentarse), enfocándose en personas de elevados ingresos; por lo que dentro de su catálogo cuenta con gran variedad de productos gourmet, nacionales e importados, así como frutas, verduras, jugos y especias exóticas. En un área complementaria se ubican productos como cervezas, agua y café de marcas y productos premium, como las francesas Hédiard y Feyel, la suiza Lindt y la italiana Illy. Otro de los servicios que City Market proporciona es el bar de Pintxos, en donde ofrece la variedad más representativa de platillos elaborados con ingredientes tradicionales de España. Además de los productos, la experiencia en sofisticación se amplía con la tecnología con que cuenta: cajas de autocobro, carritos con escáner para los productos, hornos de rápida cocción y descongelamiento, también presenta pantallas electrónicas de precios en todos sus estantes. Desplegada en una superficie de 2000 metros cuadrados, City Market apuesta por la comodidad y un excelente servicio para sus clientes.

¿Qué principio debería guiar las decisiones acerca del precio que se debe cobrar en relación con los precios de los competidores? La respuesta es sencilla en teoría, pero a menudo difícil en la práctica: sin importar cuál sea el precio que usted asigne —alto, bajo o intermedio—, asegúrese de entregar a los clientes un valor superior por ese precio.

Comentario del autor | Ahora que ya explicamos las tres estrategias generales para fijar precios —con base en el valor, en el costo y en los competidores—, estudiaremos algunos de los muchos factores que influyen en las decisiones de fijación de precios.

Otros factores internos y externos que afectan las decisiones de fijación de precios

Además del valor percibido por los clientes, de los costos y las estrategias de los competidores, la compañía debe considerar varios factores internos y externos adicionales. Algunos de los factores internos que afectan la fijación de precios son la estrategia general de marketing de la empresa, sus objetivos y su mezcla de marketing, así como otros aspectos organizacionales. Los factores externos incluyen la naturaleza del mercado y de la demanda tanto como otros factores ambientales.

Estrategia, objetivos y mezcla generales de marketing

El precio es sólo uno de los elementos de la estrategia general de marketing de una compañía. Por ello, antes de establecerlo, la compañía debe decidir su estrategia general de marketing para el producto o servicio. En ocasiones, la estrategia general de una compañía se desarrolla en torno a su precio e historia de valor. Por ejemplo, Trader Joe's, gracias a su posicionamiento único basado en el precio-valor como minorista de alimentos, se ha convertido en la cadena de tiendas de comestibles más popular y de más rápido crecimiento en Estados Unidos. Trader Joe's comprende que el éxito se deriva no sólo de los productos que ofrece a los clientes o de los precios que cobra, sino de una combinación de productos, precios y operaciones de sus tiendas que genera el máximo *valor* para el cliente —lo que los clientes obtienen a cambio de los precios que pagan (vea Marketing real 9.2).

Marketing real 9.2

El posicionamiento único de precio-valor de Trader Joe's: productos gourmet a precios bajos

Una mañana de principios de julio, en el barrio Chelsea de Manhattan, se reunió una multitud entusiasta. El motivo: Trader Joe's inauguraría una nueva tienda y los compradores compartían su júbilo por el arribo a su vecindario del minorista de moda. Trader Joe's es más que una tienda de comestibles: es una experiencia cultural. Sus anaqueles están abarrotados con bienes que son lujos exóticos a precios accesibles. Cuando uno busca crema de maní orgánica Valencia, huevos de granja, nueces de la India con limón y chile provenientes de Tailandia o galletas de mantequilla belgas, el lugar indicado para encontrarlos es Trader Joe's. Tan sólo unos cuantos minutos después de la inauguración, la avalancha de clientes hacía casi imposible caminar por los pasillos. Formaron largas filas ante las cajas con carritos llenos de botellas de vino Charles Shaw —también conocido como "Two-Buck Chuck"—, que se venden exclusivamente en Trader Joe's a $2.99 cada una, además de un surtido de otros productos gourmet exclusivos de la tienda a precios increíblemente bajos. Todo esto ha hecho de Trader Joe's uno de los minoristas de mayor éxito en Estados Unidos.

En realidad, Trader Joe's no es una tienda de productos gourmet; tampoco de comestibles a precios de descuento. Más bien, es un poco de ambas cosas. Trader Joe's ha dado un giro especial a la ecuación precio-valor en el comercio de alimentos —al que llamaremos "gourmet a precios bajos"—. Ofrece productos gourmet únicos en su especie, a precios bajísimos, en medio de una atmósfera festiva y de descanso que hace que comprar sea divertido. Como quiera que se le defina, el ingenioso posicionamiento de Trader Joe's, basado en el precio-valor, ha conformado una clientela de devotos, casi a niveles de culto, a quienes les encanta lo que compran en Trader Joe's por los precios que pagan.

Trader Joe's se describe como una "isla paradisiaca" donde "cada día se descubren valiosos tesoros, aventura y sabor". Los clientes van de un lado a otro en medio del bullicio y entre muros cubiertos por tablones de cedro que ilustran paisajes con palmeras, en tanto que, ocasionalmente, se escucha una campana de barco en el área de cajas para alertar sobre anuncios especiales. Los alegres empleados, siempre en la mejor disposición de ayudar y que se distinguen por sus camisas hawaianas, platican con los clientes sobre temas que van desde el clima hasta sugerencias de productos para fiestas. En la inauguración de la tienda ubicada en Chelsea, los empleados dieron la bienvenida a los clientes regalándoles galletas y saludándolos con las palmas en alto haciendo chocar los dedos de sus manos. Los clientes no sólo compran en las tiendas Trader Joe's, también las experimentan.

Los anaqueles están repletos de un surtido ecléctico de comestibles con calidad gourmet. Trader Joe's tiene en su inventario un surtido limitado de aproximadamente cuatro mil productos (en comparación con los 50 mil artículos que se encuentran en una tienda convencional de comestibles). Sin embargo, el surtido es único en Trader Joe's, incluyendo combinaciones especiales de alimentos gourmet con distintas salsas, sopas listas para servirse, entradas frescas y congeladas, snacks y postres —todos libres de colorantes y saborizantes artificiales y de conservadores—. Trader Joe's es un deleite para los amantes de la buena comida ya que ofrece productos como galletas de maíz horneadas, bebidas a base de fresas orgánicas, crema de maní Valencia, café que se compra a los productores en el marco de un comercio justo, arroz frito con *kimchi* (verduras fermentadas al estilo coreano) y galletas de jengibre.

Otro factor que hace que los productos de Trader Joe's sean tan especiales es que la mayoría no se consigue en ningún otro lugar. Por ejemplo, trate de encontrar en alguna otra tienda las galletas Ginger Cats o las frituras de tortillas elaboradas a base de quinoa y frijol negro. Más del 85 por ciento de los productos que ofrece la tienda son de marcas propias que se venden exclusivamente en Trader Joe's. Casi cualquier cliente podría mencionar una lista de sus productos favoritos de Trader Joe's sin los cuales no podría vivir —y es una lista que crece rápidamente—. Por lo regular, la gente acude a la tienda para comprar unos cuantos de sus productos favoritos, pero pronto llena el carrito. "Parece que activan a sus clientes", comenta un analista de la industria de los alimentos.

Una atmósfera especial en las tiendas, productos gourmet exclusivos y empleados atentos y dispuestos a ayudar suena como una receta para obtener precios elevados. Pero esa conclusión no se cumple en Trader Joe's. Mientras que los competidores de lujo, como Whole Foods Market, cobran precios elevados que estén a la altura de sus mercancías ("productos integrales, cuentas integrales"), Trader Joe's sorprende a los clientes con sus precios relativamente insignificantes. No todos los precios son bajos en términos absolutos, pero son una verdadera ganga en comparación con lo que se pagaría por la misma calidad y comodidad en cualquier otra parte. "En Trader Joe's nos preocupa tanto el valor como la comida deliciosa", afirma la compañía. "Así que usted puede enfrentar el gasto de ser aventurero sin entrar en quiebra".

¿Cómo es que Trader Joe's mantiene sus precios tan bajos? Con el fin de apoyar su estrategia general de precio-valor, la compañía modela con sumo cuidado los elementos que no tienen que ver con el precio. Para empezar, las operaciones de Trader Joe's son austeras y tiene un interés por ahorrar dinero que raya en el fanatismo. Para mantener los costos bajos, por lo regular, ubica sus tiendas en lugares poco transitados, donde la renta es baja, como centros comerciales de la franja suburbana. Las pequeñas dimensiones de sus tiendas y trastiendas, además del surtido limitado de sus productos, dan como resultado instalaciones reducidas y bajos costos

La estrategia única de Trader Joe's, basada en el precio-valor, ha conformado una clientela de devotos, casi a niveles de culto, a quienes les encanta lo que obtienen por los precios que pagan.

© ZUMA Press, Inc./Alamy

de inventario. Las tiendas Trader Joe's ahorran dinero al eliminar grandes secciones de productos agrícolas y las costosas áreas de productos horneados, carnicería, charcutería y pescadería. Por lo que respecta a sus marcas propias, Trader Joe's compra directamente de los proveedores y es implacable al negociar los precios.

Por último, este frugal minorista ahorra dinero al no gastar casi nada en publicidad; tampoco ofrece cupones, tarjetas de descuento, ni organiza promociones especiales de ningún tipo. La combinación única de Trader Joe's de productos exóticos y precios bajos genera muchos comentarios positivos entre los clientes, quienes se convierten en su mejor vehículo de promoción y recomendación, de manera que en realidad no necesita anunciarse ni hacer promociones basadas en el precio. Lo más cercano a una promoción oficial es el sitio web y la aplicación móvil de la compañía, además de su boletín electrónico mensual, *The Fearless Flyer*. El arma promocional más poderosa de Trader Joe's es su ejército de fieles seguidores. Los clientes incluso han iniciado sus propios sitios web que giran en torno a Trader Joe's, como www.traderjoesfan.com, donde comentan acerca de nuevos productos y nuevas tiendas, intercambian recetas y narran sus historias favoritas relacionadas con la cadena.

De esa forma, al haber encontrado la fórmula precio-valor correcta, Trader Joe's se ha convertido en uno de los minoristas más populares y de crecimiento más rápido en Estados Unidos. Sus más de 415 sucursales en 32 estados ahora cosechan ventas anuales estimadas en $11 400 millones, más del doble de la cifra que registraba hace cinco años. Las tiendas Trader Joe's obtienen la sorprendente suma de $1750 por pie cuadrado de instalaciones, más del doble que el promedio registrado en la industria de los supermercados. La revista *Consumer Reports* ubicó recientemente a Trader Joe's, junto con Wegmans, como la mejor cadena de supermercados en Estados Unidos.

Y todo es resultado de la combinación de valor y precio —lo que el cliente obtiene por lo que paga—. Basta preguntar a un cliente regular como Chrissi Wright, quien se encontraba una mañana explorando su tienda local de Trader Joe's en Bend, Oregon:

> Chrissi espera salir de Trader Joe's con ocho botellas del popular vino Charles Shaw, cada una de las cuales cuesta $2.99, sostenidas bajo sus brazos. "Adoro a Trader Joe's porque me permite comer como un *yuppie* sin tener que gastar mucho dinero", afirma Wright. "Los productos son de calidad gourmet, a menudo amigables con el ambiente y maravillosos… y, desde luego, hay vino Two-Buck Chuck —posiblemente la más grande innovación de nuestro tiempo".

Fuentes: Con base en información de Emma Sapong, "Trader Joe's Has Them Wowed", *McClatchy-Tribune Business News*, 17 de febrero de 2013; "Top 35 Private Label Retailers", *Private Label Buyer*, 2 de octubre de 2013, www.privatelabelbuyer.com/articles/87669-top-35-private-label-retailers; Anna Sowa, "Trader Joe's: Why the Hype?", *McClatchy-Tribune Business News*, 27 de marzo de 2008; Beth Kowitt, "Inside the Secret World of Trader Joe's", *Fortune*, 23 de agosto de 2010, pp. 86-96; Laura Huchzermeyer, "What's So Great About Trader Joe's? Cookie Butter and 3,000 Other Products", *Bizmology*, 23 de septiembre de 2013, http;//bizmology.hoovers.com/2013/09/23/whats-so-great-about-trader-joes-cookie-butter-and-3000-other-private-label-products/; "SN's Top 75 Retailers & Wholesalers 2014", *Supermarket News*, http://supermarketnews.com/trader-joe-s-co-2014; y www.traderjoes.com, consultado en septiembre de 2014.

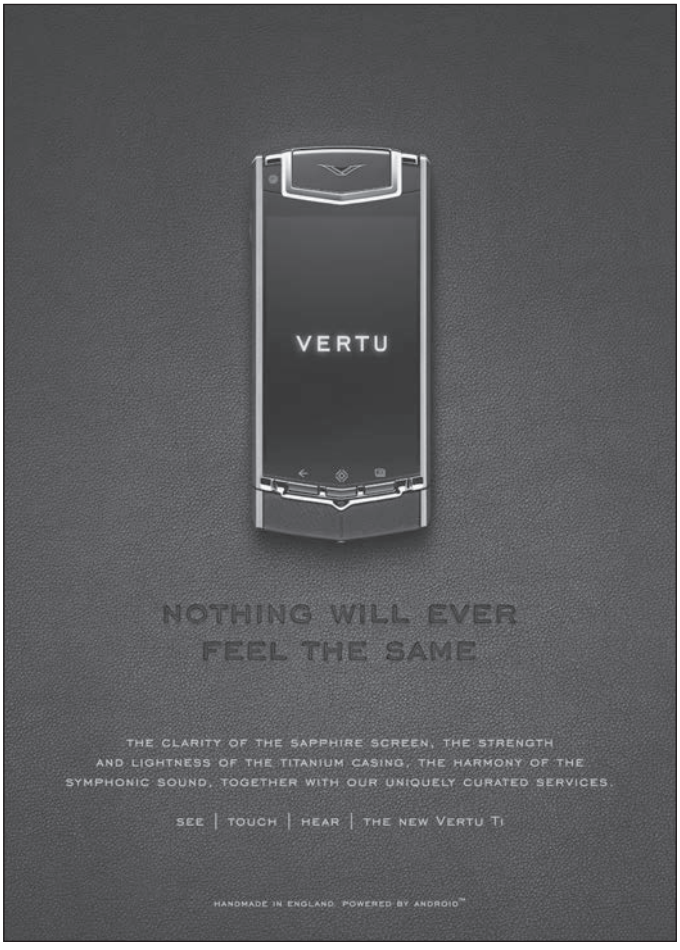
Si una compañía ya eligió su mercado meta y su posicionamiento de manera cuidadosa, entonces le resultará más sencillo establecer su estrategia de mezcla de marketing, incluyendo el precio. Por ejemplo, Amazon posiciona su tableta Kindle Fire afirmando que ofrece lo mismo (o incluso más) por menos y le fija un precio 40 por ciento menor que el de las tabletas iPad de Apple y Galaxy de Samsung. Recientemente, comenzó a dirigirse a familias con niños pequeños posicionando la Kindle Fire como la "tableta perfecta para la familia", con modelos cuyos precios son tan bajos como $159, y el servicio todo en uno Kindle FreeTime desde $2.99 al mes, lo cual permite el acceso a libros, juegos, aplicaciones educativas, películas y programas de televisión para niños de tres a ocho años. Así, la estrategia de fijación de precios de Kindle está determinada, en buena medida, por las decisiones acerca del posicionamiento en el mercado.

La fijación de precios podría desempeñar un papel importante en el logro de los objetivos de la empresa en muchos niveles. Una compañía puede establecer precios para atraer a nuevos clientes o conservar a los ya existentes de manera redituable. Puede fijar precios bajos para evitar que la competencia ingrese al mercado, o bien, fijar precios a los niveles de los competidores para estabilizar el mercado. También puede fijar precios con el fin de conservar la lealtad y el apoyo de los distribuidores o para evitar la intervención del gobierno. Es posible reducir los precios de manera temporal para crear entusiasmo por una marca, o fijar el precio de un producto de manera que ayude a elevar las ventas de otros productos existentes en la línea de la empresa.

Las decisiones de fijación de precios deben coordinarse con las de diseño, distribución y promoción del producto para conformar un programa de mezcla de marketing integrado que sea consistente y eficaz. Las decisiones que se toman en relación con otras variables de la mezcla de marketing también podrían incidir sobre las decisiones de fijación de precios. Por ejemplo, la decisión de posicionar el producto con una calidad de alto desempeño implicaría que el vendedor cobre un precio más alto para cubrir los más elevados costos, en tanto que los productores que esperan que sus distribuidores apoyen y promuevan sus productos quizá deban establecer precios con mayores márgenes de ganancia para los distribuidores.

Determinación de costos por objetivo
Fijación de precios que inicia con un precio de venta ideal y luego establece costos meta que asegurarán se cumpla con ese precio.

A menudo las compañías posicionan sus productos según el precio y después ajustan otras decisiones de la mezcla de marketing a los precios que desean cobrar. Aquí, el precio constituye un factor crucial en el posicionamiento del producto definido por el mercado, la competencia y el diseño del producto. Muchas empresas apoyan esa clase de estrategias de posicionamiento con base en el precio mediante una técnica llamada **determinación de costos por objetivo**, la cual invierte el proceso común en el cual primero se diseña un nuevo producto, luego se determina su costo y después se pregunta: "¿podemos venderlo a tal precio?". En vez de ello, la determinación de costos por objetivo inicia con un precio de venta ideal, basado en consideraciones de



Posicionamiento en un precio alto: Vertu, fabricante de teléfonos inteligentes de lujo, otorga un alto valor a sus productos y cobra precios elevados que estén a la par de ese valor. Precio promedio: casi $6000.

Vertu

valor del cliente, y después se determinan costos meta que asegurarán se cumpla con ese precio. Por ejemplo, cuando Honda empezó diseñar el Fit, partió de un precio inicial de $13 950 y teniendo en mente un rendimiento en carretera de 33 millas por galón. Después diseñó un pequeño automóvil moderno y vigoroso con costos que le permitieron entregar a los clientes meta esos valores.

Otras empresas le restan importancia al precio y utilizan otras herramientas de la mezcla de marketing para crear una posición que no esté *basada en el precio.* Con frecuencia, la mejor estrategia no consiste en cobrar el menor precio, sino en diferenciar la oferta de marketing para que valga el precio más alto. Por ejemplo, Vertu, el fabricante de teléfonos inteligentes de lujo, otorga un alto valor a sus productos y cobra precios elevados que estén a la par de ese valor. Los teléfonos Vertu se elaboran con materiales de alta calidad, como titanio y cristal de zafiro, y cada aparato es ensamblado a mano por un solo artesano en Inglaterra. Estos teléfonos incorporan servicios adicionales como Vertu Concierge, el cual ayuda a los usuarios a crear experiencias personales y a obtener recomendaciones. Los teléfonos Vertu se venden a un precio promedio de $6000, los mejores modelos cuestan más de $10 000. Los clientes meta reconocen la elevada calidad de Vertu y están dispuestos a pagar más por obtener uno.[7]

Incluso algunos especialistas en marketing posicionan sus productos en precios *altos* presentando los precios elevados como parte del atractivo de su producto. Por ejemplo, Grand Marnier ofrece una botella de coñac Cuvée du Cent Cinquantenaire a $225 mediante la siguiente frase publicitaria: "Difícil de encontrar, imposible de pronunciar y exorbitantemente costoso". Y Titus Cycles, un fabricante de bicicletas de lujo, se refiere a sus precios elevados en sus anuncios. Un comercial muestra con humor a un hombre entregando a su novia un anillo de compromiso con una "circonia cúbica (sin tallar)" para poder comprarse una bicicleta Titus Vuelo para él. Precio minorista sugerido: $7750.00.

Así, los especialistas en marketing deben considerar toda la estrategia y la mezcla de marketing al establecer precios. Sin embargo, una vez más, incluso cuando señalen el precio, deben recordar que los clientes pocas veces compran sólo por el precio, también buscan productos que les proporcionan el mejor valor en términos de los beneficios recibidos por los precios pagados.

Consideraciones organizacionales

Dentro de una organización, la dirección debe decidir quién fijará los precios. Las compañías manejan la asignación de precios de diversas formas. En las empresas pequeñas, la alta dirección suele fijar los precios en vez de los departamentos de marketing o de ventas. En las compañías grandes, la fijación de precios suele estar en manos de gerentes de división o de producto. En los mercados industriales, en ocasiones los representantes de ventas están autorizados para negociar con los clientes dentro de ciertos intervalos de precio. Aun en ese caso, la alta dirección establece los objetivos y las políticas de fijación de precios y a menudo aprueba los precios propuestos por las gerencias de menor nivel o por los representantes de ventas.

En industrias donde la fijación de precios es un factor fundamental (líneas aéreas, empresas aeroespaciales, acereras, de ferrocarriles, compañías petroleras), por lo general, las organizaciones tienen un departamento de fijación de precios que establece los mejores precios o que ayuda a otros a hacerlo. Esos departamentos deben rendir cuentas al departamento de marketing o a la alta dirección. Otros individuos que influyen en la fijación de precios son los gerentes de ventas, de producción, de finanzas y los contadores.

El mercado y la demanda

Como señalamos antes, una fijación de precios adecuada se inicia al entender cómo es que las percepciones de valor por parte de los clientes afectan los precios que están dispuestos a pagar. Tanto los consumidores como los compradores industriales hacen una comparación entre el precio de un producto o servicio y los beneficios de adquirirlo. Así, antes de fijar precios, el comerciante debe entender la relación que hay entre el precio y la demanda de su producto.

En esta sección, profundizaremos en la relación entre precio y demanda y examinaremos cómo varía en distintas clases de mercados. Después, estudiaremos métodos para analizar la relación entre precio y demanda.

Fijación de precios en diferentes tipos de mercados

La libertad que tiene el vendedor para fijar los precios varía según los diferentes tipos de mercados. Los economistas reconocen cuatro tipos de mercados, cada uno de los cuales representa un reto diferente en cuanto a la fijación de precios.

Fijación de precios en la competencia monopólica: Honda distingue su minivan Odyssey por medio de una asignación de marca y una publicidad sólidas, reduciendo así el impacto del precio. Los anuncios en tono de broma con el tema "La camioneta de sus sueños" dicen a los padres de familia que "la nueva Odyssey tiene todo lo que uno podría soñar para una camioneta, si es que uno tuviera sueños al respecto".

Anuncio impreso, cortesía de American Honda Motor, Co., Inc.

Si hay *competencia pura*, el mercado consta de muchos compradores y vendedores que comercian con algún producto uniforme como trigo, cobre o valores financieros. Ningún comprador o vendedor individual tiene un efecto importante sobre el precio vigente en el mercado. En un mercado puramente competitivo, la investigación de mercados, el desarrollo de productos, la fijación de precios, la publicidad y la promoción de ventas desempeñan un papel menor o nulo. Así, en estos mercados los comerciantes no dedican mucho tiempo a la estrategia de marketing.

En la *competencia monopólica*, el mercado consta de muchos compradores y vendedores que comercian dentro de un intervalo de precios, no con un solo precio de mercado. Existe un rango de precios debido a que los vendedores pueden diferenciar sus ofertas ante los compradores. Como hay muchos competidores, cada empresa se ve menos afectada por las estrategias de fijación de precios de los competidores, en comparación con los mercados oligopólicos. Los vendedores tratan de desarrollar ofertas diferenciadas para distintos segmentos de clientes y, además del precio, utilizan libremente la asignación de marca, la publicidad y las ventas personales para distinguir sus ofertas. De esta manera, Honda distingue su minivan Odyssey por medio de una asignación de marca y una publicidad sólidas, reduciendo así el impacto del precio. Los anuncios en tono de broma con el tema "Van of Your Dreams (La camioneta de sus sueños)" dicen a los padres de familia que "la nueva Odyssey tiene todo lo que uno podría soñar para una camioneta, si es que uno tuviera sueños al respecto". Más allá de las características estándar que usted espera encontrar en una camioneta, Honda le asegura que también se encontrará rodeado por un sorprendente despliegue de tecnología, una maravilla de ingenio, e incluso una aspiradora incorporada.

En la *competencia oligopólica*, el mercado consta de unos cuantos vendedores de grandes dimensiones. Por ejemplo, sólo cuatro compañías —Verizon, AT&T, Sprint y T-Mobile— controlan más del 90 por ciento del mercado de proveedores de servicio de comunicación inalámbrica en Estados Unidos. Debido a que hay pocos vendedores, cada uno está alerta y es sensible ante las estrategias de fijación de precios y los movimientos de sus competidores. En un *monopolio puro*, el mercado está dominado por un solo vendedor, que podría ser un monopolio gubernamental (el servicio postal estadounidense), un monopolio privado regulado (una compañía de generación de energía eléctrica) o un monopolio privado no regulado (De Beers y los diamantes). En cada caso, la fijación de precios se maneja en forma única.

Análisis de la relación entre precio y demanda

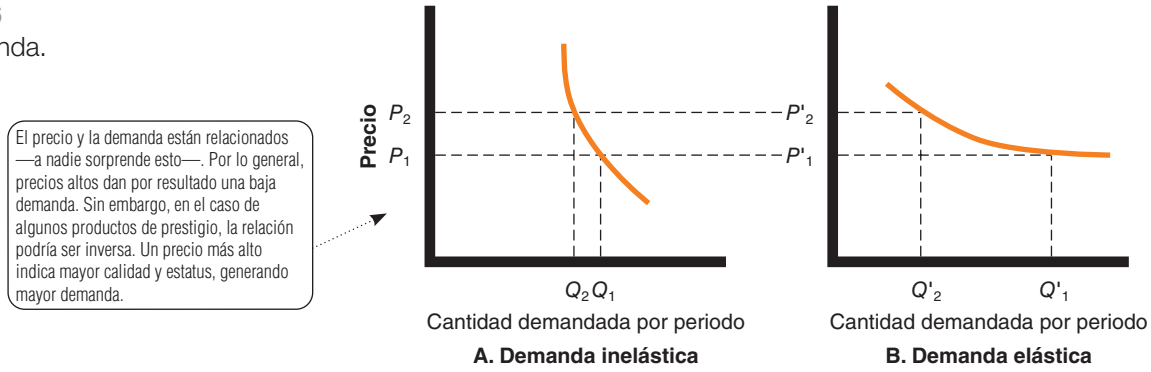
Curva de demanda
Curva que muestra el número de unidades que el mercado comprará en un periodo determinado a los diferentes precios que podrían cobrarse.

Cada precio que la compañía podría cobrar origina un nivel distinto de demanda. La relación entre el precio que se cobra y el nivel de demanda resultante se muestra en la **curva de demanda** de la **figura 9.6**. La curva de demanda indica el número de unidades que el mercado comprará en un periodo determinado a los diferentes precios que podrían cobrarse. En el caso normal, la demanda y el precio se relacionan de manera inversa —es decir, a mayor precio habrá menor demanda—. De este modo, la compañía vendería menos si aumenta su precio de P_1 a P_2. En resumen, es probable que los consumidores con presupuestos limitados compren menos de un artículo si su precio es demasiado alto.

Comprender la curva de precio-demanda de una marca es crucial para tomar buenas decisiones de fijación de precios. ConAgra Foods aprendió esta lección al fijar los precios de sus comidas congeladas Banquet:[8]

> Cuando ConAgra Foods trató de recuperar los altos costos de sus artículos de consumo aumentando el precio de lista de sus comidas Banquet de $1 a $1.25, los consumidores se disgustaron. Las ventas

FIGURA | 9.6
Curvas de demanda.



cayeron, forzando a ConAgra a vender el excedente a precios de descuento. Resulta que "el componente principal de las comidas Banquet —su atributo clave— es que deben costar $1", afirma el director general de la empresa, Gary Rodkin. "Todo lo demás pierde importancia en comparación con ello". El precio regresó a $1 por comida. Para ganar dinero a ese precio, ConAgra está manejando mejor sus costos: redujo el tamaño de las porciones y recurrió a ingredientes más baratos. Además de sus comidas Banquet, ConAgra fija precios para todos sus productos congelados y enlatados por debajo de $1 la porción. Los consumidores están respondiendo bien a los esfuerzos de la marca por mantener los precios bajos. Después de todo, ¿dónde más se puede encontrar una comida por $1?

La mayoría de las empresas tratan de medir sus curvas de demanda estimando la demanda con distintos precios. El tipo de mercado hace la diferencia. En un monopolio, la curva de demanda muestra la demanda total del mercado asociada con precios diferentes. Cuando existe competencia, la demanda con distintos precios dependerá de si los precios de los competidores se mantienen constantes o cambian con los precios que establece la empresa.

Elasticidad precio de la demanda

Elasticidad precio
Medida de la sensibilidad de la demanda ante cambios en el precio.

Los especialistas en marketing también necesitan conocer la **elasticidad precio**, es decir, qué tan sensible será la demanda ante un cambio en el precio. Si la demanda cambia difícilmente ante un pequeño cambio en el precio, se dice que es *inelástica*; pero si cambia considerablemente, entonces la demanda es *elástica*.

Si la demanda es más elástica que inelástica, los vendedores pensarán en bajar sus precios; un precio menor generará más ganancias totales. Esta práctica es razonable siempre y cuando los costos adicionales de producción y ventas no excedan las ganancias adicionales. Al mismo tiempo, la mayoría de las empresas buscan evitar una fijación de precios que pudiera convertir sus productos en artículos que sólo se diferencian de los de la competencia por el precio. En años recientes, fuerzas tales como la desregulación, las comparaciones instantáneas de precios por internet y otras tecnologías han incrementado la sensibilidad de los consumidores ante los precios, ocasionando que productos desde teléfonos y computadoras hasta automóviles nuevos se conviertan, a los ojos de algunos consumidores, en artículos que sólo se diferencian por el precio.

La economía

Las condiciones económicas pueden tener un fuerte impacto sobre las estrategias de fijación de precios de una empresa. Factores económicos tales como un auge o una recesión, la inflación y las tasas de interés afectan las decisiones de fijación de precios debido a que influyen en el gasto de los consumidores, en sus percepciones acerca del precio y del valor de los productos, así como en los costos de producción y venta de un producto.

Después de la reciente Gran Recesión ocurrida entre 2008 y 2009, los consumidores reformularon la ecuación precio-valor. Muchos se apretaron el cinturón y se volvieron más conscientes del valor. Conservan su tendencia al ahorro incluso ahora, mucho tiempo después de la recuperación económica. Como resultado, muchos gerentes de marketing han incrementado su énfasis en las estrategias de fijación de precios basadas en el valor del dinero que se cobra.

La respuesta más evidente a la nueva realidad económica es reducir los precios y ofrecer mayores descuentos. Miles de compañías han hecho justamente eso. Precios más bajos hacen que los productos sean más accesibles y ayudan a incrementar las ventas a corto plazo. Sin embargo, tales recortes de precios podrían tener consecuencias indeseables a largo plazo. Precios más bajos significan menores márgenes de ganancia. Los grandes descuentos podrían abaratar una marca ante los ojos de los consumidores. Y una vez que una empresa reduce sus precios, resulta difícil elevarlos de nuevo cuando la economía se recupera.

En lugar de reducir los precios, muchas compañías están modificando su enfoque de marketing o incluyen artículos más accesibles para el consumidor en sus mezclas de productos. Por ejemplo, en relación con los más restringidos presupuestos de los consumidores y los hábitos

La fijación de precios y la economía: En relación con los más restringidos presupuestos de los consumidores y los hábitos de gasto que tienden al ahorro, P&G lanzó el alimento para perros Iams So Good, una línea diseñada como "más accesible" que agregó a su marca de precio alto Iams.

The Procter & Gamble Company

de gasto que tienden al ahorro, P&G agregó versiones de bajo precio de sus marcas de calidad superior para hacerlas más accesibles. Así, lanzó versiones "básicas" de sus marcas Bounty y Charmin que se venden por menos dinero. Revivió su línea de productos para el cabello Vidal Sassoon Pro Series como una alternativa accesible frente a Pantene, la marca de alto precio de la compañía. Además, P&G lanzó recientemente el alimento para perros Iams So Good, una línea diseñada como "más accesible" que agregó a su marca de precio alto Iams. Lograr que Iams sea "más accesible" implica "un gran movimiento para nosotros", afirma un ejecutivo de marketing de P&G. En estos tiempos de austeridad, "nos damos cuenta de que muchas de nuestras marcas necesitan 'bajar algunos escalones' para atraer a más consumidores". Iams So Good está posicionado como un producto "100 por ciento integral", sin azúcares añadidos, ni colorantes ni ingredientes artificiales. Los precios más bajos de la marca se comunican, sobre todo, a través de los exhibidores de las tiendas y los empaques.[9]

Otras compañías, aunque mantienen sus posiciones de precio, están redefiniendo el "valor" en sus propuestas. Considere al minorista de productos comestibles The Green Corner:

> El firme y decidido propósito de contribuir a conservar y mejorar el medio ambiente fue la principal motivación del joven empresario Bensi Levy para incursionar en la dinamización del mercado de productos orgánicos con la creación de una empresa llamada The Green Corner. "Preocupado por el deterioro ambiental que está sufriendo el planeta, Levy se planteó como meta vender, pero también producir y distribuir entre la población en general, productos orgánicos, ecológicos y sustentables", señala Angélica Koniecki, gerente de comunicación y capacitación de la empresa quien considera que "dinamizando el mercado orgánico se podía contribuir con la filosofía de regenerar el medio ambiente, ya que con la agricultura orgánica se producen los alimentos naturales, sin fertilizantes ni plaguicidas sintéticos, nutriendo la tierra y sembrando una diversidad de alimentos para evitar la proliferación de plagas. La agricultura orgánica toma en cuenta también factores sociales y económicos, ya que adquiriendo estos productos se apoya la economía de miles de pequeños productores, en su mayoría indígenas, que normalmente no tienen acceso al mercado, ofreciéndoles una opción para salir del estado de pobreza en que se encuentran, y protegiendo sus tradiciones y cultura" finaliza. The Green Corner es una empresa mexicana con cinco tiendas en la Ciudad de México, cuyos pilares se basan en el cuidado de la salud, el respeto a la naturaleza, el rescate de la sabiduría ancestral, el comercio justo y el consumo responsable. En sus tiendas se comercializan más de 3000 productos orgánicos, agroecológicos y sustentables que provienen de todas las regiones del país, que incluyen: bebidas, lácteos, carnes, cereales, frutas y verduras, panadería, vinos, productos de belleza e higiene personal, artículos de limpieza biodegradables y productos para bebé, entre otros.
>
> The Green Corner busca dinamizar el mercado orgánico en el país, promover un consumo responsable que reduzca el impacto de la actividad humana sobre el medio ambiente, apoyar al campo mexicano y cuidar la salud ofreciendo productos a precios asequibles. En resumen, The Green Corner ofrece productos orgánicos, ecológicos y sustentables de la mejor calidad a precios accesibles, y busca ser un espacio de intercambio y vinculación entre los diferentes actores del movimiento orgánico.

Siempre recuerde que, aun en las épocas económicas más difíciles, los clientes y consumidores compran no sólo con base en los precios, sino que comparan el precio que pagan con el valor que reciben. Por ejemplo, a pesar de que Nike vende un par de zapatos hasta por $150, posee el nivel más alto de lealtad por parte de los clientes entre todas las marcas existentes en el segmento del calzado. Los clientes perciben que el valor de los productos Nike, así como la experiencia de poseerlos, bien valen el precio. De esa manera, sin importar el precio fijado —bajo o alto—, las compañías deben ofrecer un gran *valor por el dinero*.

Otros factores externos

Además del mercado y de la economía, la empresa debe tomar en cuenta otros factores de su entorno al fijar precios; debe considerar el impacto que tendrán sus precios sobre otros elementos de su entorno. ¿Cómo reaccionarán los *distribuidores* ante distintos precios? La empresa tendrá que fijar precios que permitan a los distribuidores lograr utilidades justas, que motiven su apoyo y que los ayuden a vender el producto de manera efectiva. El *gobierno* es otra influencia externa importante sobre las decisiones de fijación de precios. Por último, tal vez también sea necesario tomar en cuenta las *cuestiones sociales*. Al fijar precios, las ventas a corto plazo, la participación de mercado y las metas de utilidades deben ajustarse de acuerdo con cuestiones sociales más amplias. En la parte 9.1 estudiaremos los temas de política pública en relación con la fijación de precios.

9 Revisión de conceptos

REPASO DE OBJETIVOS y TÉRMINOS CLAVE

Repaso de objetivos

En la actualidad, las empresas enfrentan un entorno de precios feroz y de rápidos cambios. Las compañías que tienen éxito al crear valor para el cliente con otras actividades de la mezcla de marketing también deben obtener parte de ese valor mediante los precios que establecen. En este capítulo examinamos la importancia de la fijación de precios, las estrategias generales para asignar precios y los factores internos y externos que afectan las decisiones de precios.

OBJETIVO 1 **Responder a la pregunta "¿qué es el precio?" y analizar la importancia de la fijación de precios en el entorno actual de constante cambio.** *(p. 268)*

El *precio* se puede definir en forma un tanto limitada como la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio; o de manera más general como la suma de los valores que los clientes intercambian por los beneficios de tener y utilizar el producto o servicio. El desafío de la fijación de precios consiste en encontrar un precio que permita a la compañía obtener una utilidad justa al recibir un pago por el valor que crea para el cliente y para el consumidor.

A pesar del papel cada vez más importante de factores no relacionados con el precio que inciden en el proceso del marketing moderno, el precio continúa siendo un elemento fundamental de la mezcla de marketing. Es el único elemento de la mezcla que produce utilidades, todos los demás componentes representan costos. Y algo más importante: como parte de una propuesta de valor general de la compañía, el precio tiene un papel fundamental en la creación de valor para los clientes y en el establecimiento de relaciones con éstos. Los directores inteligentes consideran que el precio es una herramienta estratégica fundamental para crear valor para los clientes y obtener valor a cambio.

OBJETIVO 2 **Identificar las tres principales estrategias de fijación de precios y analizar la importancia de entender el valor percibido por el cliente, los costos para la compañía y las estrategias de los competidores para fijar precios.** *(pp. 269-277)*

Las compañías pueden elegir entre tres estrategias principales para fijar precios: fijación de precios basada en el valor para el cliente, fijación de precios basada en el costo y fijación de precios basada en la competencia. La *fijación de precios basada en el valor para el cliente* utiliza las percepciones de valor de los compradores como base para establecer el precio. Una buena asignación de precios se inicia con la comprensión plena del valor que un producto o servicio crea para los clientes y con el establecimiento de un precio que refleje ese valor. Las percepciones que tienen los clientes acerca del valor del producto establecen el tope de los precios. Si los clientes perciben que el precio de un producto es mayor que su valor, no lo comprarán.

Las empresas podrían utilizar otras estrategias de fijación de precios basadas en el valor. *La fijación de precios por buen valor* implica ofrecer solamente la combinación correcta de calidad y buen servicio a un precio justo. Los precios bajos todos los días son un ejemplo de esta estrategia. La *fijación de precios por valor agregado* implica incorporar características de valor agregado y servicios que distingan las ofertas de la compañía y justifiquen el cobro de precios más altos.

La *fijación de precios basada en el costo* asigna precios a partir de los costos de producción, distribución y venta del producto más una tarifa justa de utilidades por el esfuerzo de la compañía y los riesgos que asumió. La compañía y los costos del producto son aspectos importantes que se deben tomar en cuenta al asignar precios. Mientras que las percepciones de valor de los clientes establecen el precio límite máximo, los costos establecen el precio mínimo. Sin embargo, la fijación de precios basada en el costo se orienta por el producto y no por el cliente. La compañía diseña lo que considera un buen producto y fija un precio que cubre los costos más una utilidad meta. Si el precio resulta demasiado elevado, entonces la compañía tendrá que conformarse con sobreprecios más modestos o con menores ventas, aunque ambas alternativas producirán un bajo nivel de ganancias. Si la empresa asigna un precio por debajo de los costos del producto, sus utilidades también se verán afectadas. Los métodos de fijación de precios basados en el costo incluyen la *fijación de precios mediante márgenes* y la *fijación de precios por punto de equilibrio* (o fijación de precios por utilidad meta).

La *fijación de precios basada en la competencia* implica establecer los precios con base en las estrategias, los costos, los precios y las ofertas de mercado de los competidores. Los consumidores basan sus juicios acerca del valor de un producto en los precios que cobran los competidores por productos similares. Si perciben que el producto o servicio de una empresa brinda mayor valor, entonces dicha empresa podrá asignar un precio más elevado. Si los consumidores perciben un valor menor en relación con los productos de la competencia, entonces la empresa deberá cobrar un precio más bajo o modificar las percepciones de los consumidores para justificar un precio más alto.

OBJETIVO 3 **Identificar y definir otros factores externos e internos relevantes que afectan las decisiones de fijación de precios de una compañía.** *(pp. 277-283)*

Otros factores *internos* que afectan las decisiones de fijación de precios incluyen la estrategia general de marketing de la empresa, sus objetivos y la mezcla de marketing, así como otras consideraciones organizacionales. El precio es sólo uno de los elementos de la estrategia general de marketing de la empresa. Si la compañía seleccionó su mercado meta y su posicionamiento de manera cuidadosa, entonces la determinación de su estrategia de mezcla de marketing, incluyendo los precios, será muy sencilla. Los objetivos comunes de fijación de precios podrían incluir la retención de los clientes y el desarrollo de

relaciones redituables con ellos, evitar la competencia, apoyar a los distribuidores y ganar su apoyo, o evitar la intervención del gobierno. Las decisiones de precio deben coordinarse con las decisiones de diseño, distribución y promoción del producto para conformar un programa consistente y eficaz de marketing. Por último, para coordinar las metas y las decisiones de fijación de precios, la dirección debe decidir quién dentro de la organización será responsable de establecer el precio.

Otras consideraciones *externas* para asignar precios incluyen la naturaleza del mercado, la demanda y factores ambientales como la economía, las necesidades de los distribuidores y las acciones gubernamentales. En última instancia, el cliente es quien decide si la compañía fijó el precio correcto. El cliente compara el precio con los valores percibidos de utilizar el producto —si el precio excede la suma de los valores, el consumidor no lo comprará—. Por eso, es indispensable que la compañía sea capaz de entender conceptos como las curvas de demanda —relación entre precio y demanda— y la elasticidad precio (la sensibilidad de los consumidores ante los precios).

Las condiciones económicas también pueden tener un fuerte impacto sobre las decisiones de fijación de precios. La Gran Recesión provocó que los consumidores reformularan la ecuación precio-valor y han persistido en sus hábitos de ahorro incluso tiempo después de la recuperación económica. Los especialistas en marketing han respondido con un mayor énfasis en las estrategias de precios que dan valor por el dinero que gastan los consumidores. Sin embargo, sin importar cuál sea el estado de la economía, los consumidores no compran únicamente con base en los precios. Así, independientemente del precio que cobren —bajo o alto—, las compañías tienen que ofrecer valor superior por el dinero.

Términos clave

OBJETIVO 1

Precio (p. 268)

OBJETIVO 2

Fijación de precios basada en el valor para el cliente (p. 269)
Fijación de precios por buen valor (p. 270)
Fijación de precios por valor agregado (p. 271)
Fijación de precios basada en el costo (p. 273)
Costos fijos (generales) (p. 273)
Costos variables (p. 273)
Costos totales (p. 273)
Curva de experiencia (curva de aprendizaje) (p. 274)
Fijación de precios mediante márgenes (fijación de sobreprecio) (p. 275)
Fijación de precios por punto de equilibrio (fijación de precios por utilidad meta) (p. 275)
Fijación de precios basada en la competencia (p. 276)

OBJETIVO 3

Determinación de costos por objetivo (p. 279)
Curva de demanda (p. 281)
Elasticidad precio (p. 282)

ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO

Preguntas para análisis

9-1 ¿Cómo difiere la fijación de precios basada en el valor para el cliente de la fijación de precios basada en el costo? (AACSB: Comunicación).

9-2 Mencione y describa los tipos de costos que los especialistas en marketing deben considerar al establecer precios. Describa los tipos de fijación de precios basada en el costo y los métodos para implementar cada uno. (AACSB: Comunicación).

9-3 ¿Qué es la *determinación de costos por objetivo* y cómo difiere del proceso habitual de establecimiento de precios? (AACSB: Comunicación).

9-4 Mencione y describa los cuatro tipos de mercados que reconocen los economistas y analice los desafíos de fijación de precios que plantea cada uno. (AACSB: Comunicación).

9-5 ¿Qué otros factores, además del mercado y de la economía, deben considerar los especialistas en marketing al establecer precios? (AACSB: Comunicación).

Ejercicios de pensamiento crítico

9-6 Si usted ha viajado alguna vez a otro país, como Alemania, tal vez haya notado que el precio indicado en un producto es la cantidad total que usted paga en la caja registradora. Es decir, no se agrega ningún impuesto a las ventas al precio de compra, como sucede en Estados Unidos. Eso se debe a que muchos países establecen un impuesto al valor agregado (IVA). En pequeños grupos, investiguen los impuestos al valor agregado y comenten si esos impuestos benefician a los consumidores o no. ¿Los especialistas en marketing apoyan ese tipo de impuestos o se oponen a ellos? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

9-7 En pequeños grupos, analicen sus percepciones de valor y qué cantidad estarían dispuestos a pagar por los siguientes productos: automóviles, comidas congeladas, *jeans* y calzado deportivo. ¿Hay diferencias entre los miembros de su equipo? Expliquen por qué existen tales diferencias. Analicen algunos ejemplos de marcas de esos productos que estén posicionadas para entregar diferente valor a los clientes y consumidores. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

9-8 ¿Qué es el índice de precios al consumidor (CPI, por sus siglas en inglés)? Elija uno de los reportes disponibles en www.bls.gov/cpi/home.htm y elabore una presentación sobre cambios de precios en los últimos dos años. Analice las razones de esos cambios. (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento reflexivo).

MINICASOS Y APLICACIONES

Marketing en línea, móvil y de social media Monitoreo de los precios en línea

¿Ya le echó el ojo a un nuevo televisor de 32 pulgadas de Samsung? Bueno, es mejor que no lo compre en diciembre, que es cuando el precio suele estar más alto en Amazon.com ($500 frente a $400 en noviembre y febrero). La mayoría de los consumidores saben que los precios fluctúan a lo largo del año, pero ¿sabía usted que los precios fluctúan incluso entre horas? Probablemente usted no pueda estar al tanto de eso, pero una aplicación sí es capaz. Camelcamelcamel es una herramienta que permite darle seguimiento a los precios de Amazon para el consumidor y envía mensajes de alerta cuando un precio llega al nivel óptimo. Esta aplicación permite a los usuarios importar listas completas de productos de Amazon que desean y establecer niveles óptimos de precio; cuando éstos se alcanzan, la aplicación envía a los usuarios mensajes de correo electrónico o tweets para informarles. Este servicio es gratuito. Camel obtiene sus recursos económicos de un socio improbable, Amazon, la cual envía los datos de precios directamente a Camel. En realidad, Camel es miembro del programa Affiliate de Amazon y obtiene el 8.5 por ciento de las ventas por cada cliente que refiere a Amazon. Es de suponerse que Amazon desearía, más bien, que los clientes compraran cuando los precios son más altos, no más bajos. Sin embargo, el gigante en línea ve esto como una forma de mantener contentos a los cazadores de gangas mientras obtiene mayor rentabilidad de los clientes menos sensibles al precio. Esto representa una mejora respecto a las anteriores tácticas de fijación de precios de Amazon, que cobraba distintos precios a clientes diferentes en función de su comportamiento de compra.

9-9 Visite http://us.camelcamelcamel.com/ y abra una cuenta en forma gratuita. Pida hacer el seguimiento de 10 artículos que le interesen. ¿Alguno de los productos alcanzó su precio deseado? Redacte un informe acerca de la utilidad de este tipo de aplicación para los consumidores. (AACSB: Comunicación; uso de TI).

9-10 Camel no es la única aplicación que realiza un seguimiento de precios en línea de Amazon. Encuentre y describa un ejemplo de otra herramienta similar para los consumidores. (AACSB: Comunicación; uso de TI).

Ética de marketing Psicología de los pagos móviles

A los consumidores les encanta participar en juegos en sus dispositivos móviles y parece que los japoneses son los más aficionados a ello. En Japón, los desarrolladores de juegos móviles dominan el arte de obtener la mayor cantidad posible de dinero a partir de los jugadores —algunos ganan más de $4 millones al día—. Los fabricantes de *Puzzle & Dragons* parecen haber roto el código de ingresos al utilizar la psicología de los pagos móviles para exprimir más dinero de los jugadores alentándolos a jugar durante más tiempo. Un secreto de *Puzzle & Dragons* es emitir dinero virtual propio, llamado piedras mágicas, de manera que los consumidores no sientan que están gastando dinero real por las oportunidades de participar en el juego. Entonces, el juego ofrece una pequeña recompensa al final con un recordatorio de lo que se pierde si el jugador no acepta la oferta. Las ventas por tiempo limitado ofrecen monstruos para utilizar en la batalla por unas cuantas piedras mágicas, y si los jugadores se quedan sin espacio, el juego les recuerda que perderán sus monstruos si no compran más espacio. Mientras tanto, matemáticos y especialistas en estadística trabajan detrás de escena para darle seguimiento a la participación en el juego y hacen más fácil o más desafiante mantener a los jugadores entretenidos y gastando dinero. Un experto considera que *Puzzle & Dragons* es "verdaderamente diabólico" al convencer a los jugadores de pagar y jugar más. Éstas y otras tácticas de los productores de juegos han impulsado el ingreso de dinero por ese medio a Japón, que actualmente excede los ingresos que se obtienen por todas las aplicaciones existentes en Estados Unidos.

9-11 ¿Es ético que los productores de juegos utilicen los datos de participación para alentar a los consumidores a gastar más? Explique por qué sí o por qué no. (AACSB: Comunicación; razonamiento ético).

9-12 ¿Esto es similar al modelo "freemium" que utilizan muchos productores de juegos en Estados Unidos? Explique dicho modelo y analice ejemplos de juegos que lo utilizan. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo; razonamiento ético).

Aritmética de marketing Sábanas costosas

Muchas sábanas de lujo tienen un costo de producción menor de $200, pero se venden por más de $500 en las tiendas minoristas. Algunas cuestan incluso más —los consumidores pagan casi $3000 por sábanas de lujo "Tangeri Pizzo" de tamaño king-size—. Los creadores de una nueva marca de ropa de cama de lujo, Boll & Branch, ingresaron al mercado y están determinando el precio al que venderán sus sábanas directamente a los consumidores en línea. Desean que sus sábanas tengan un precio menor que el de la mayoría de las marcas, pero también quieren obtener un razonable margen de ganancia sobre las ventas. Las sábanas vienen empacadas en una lujosa caja que se puede reutilizar para guardar blancos, alhajas y recuerdos. La marca Boll & Branch recurre a tácticas de comercio justo cuando adquiere en India algodón orgánico de fibras largas y elevada calidad. Considerando la información adjunta, consulte el apéndice 2, Aritmética de marketing, para responder las siguientes preguntas.

	Costo de un juego king-size
Algodón puro	$28.00
Hilado/tejido/teñido	$12.00
Cortado/Cosido/Acabado	$10.00
Transporte de material	$ 3.00
Tarifa de fábrica	$16.00
Tarifas de inspección e importación	$14.00
Transporte transoceánico/Seguros	$ 5.00
Almacenamiento	$ 8.00
Empacado	$15.00
Promoción	$30.00
Envío al cliente	$15.00

9-13 Considere el costo por sábana king-size indicado anteriormente y suponga que el fabricante tiene costos fijos totales de $500 000 y estima que las ventas durante el primer año serán de 50 mil sábanas. Determine el precio al consumidor si la compañía desea un margen del 40 por ciento sobre las ventas. (AACSB: Comunicación; razonamiento analítico).

9-14 Si la compañía decide vender su mercancía a través de minoristas, no directamente a los consumidores en línea, para mantener el precio al consumidor que usted calculó en la pregunta anterior, ¿a qué precio debería vender el producto a un mayorista que, a su vez, lo vende a minoristas? Suponga que los mayoristas desean un margen del 10 por ciento y que los minoristas obtienen 20 por ciento de margen, ambos con base en sus respectivos precios de venta. (AACSB: Comunicación; razonamiento analítico).

Caso empresarial Spirit Airlines: el precio más bajo posible a como dé lugar

> "Nota al planeta Tierra… NUNCA VUELEN EN SPIRIT AIRLINES. Están advertidos. #neverflyingwiththemagain".
>
> "@SpiritAirlines, la peor, la más deshonesta y la más timadora que he conocido. NUNCA viajaré con ustedes otra vez. #lessonlearned".
>
> "@Spiritairlines. Empleados altivos, sarcásticos, inmaduros que no deberían trabajar en el mostrador de venta de boletos cuando su compañía cancela un vuelo".
>
> "@SpiritAirlines es como mi segunda ex esposa. Insoportable, siempre llegando tarde e incapaz de hacer que mis vacaciones transcurrieran fácilmente #spiritairlinesstillsucks".

Estos tweets escritos por clientes reales de Spirit Airlines no son el tipo de retroalimentación que una compañía quisiera escuchar de sus clientes. Al mismo tiempo que la filosofía de operaciones de la línea aérea ha generado abundancia de testimonios negativos en los social media, la empresa también ha ganado la nada honrosa distinción como la aerolínea peor calificada en *Consumer Reports* a juicio de los clientes. De hecho, Spirit Airlines recibió una de las puntuaciones generales más bajas otorgadas por esa publicación dedicada a la defensa del consumidor.

Con ese tipo de reputación, uno pensaría que Spirit Airlines va directamente hacia la bancarrota. Sin embargo, es una de las compañías de transportación de mayor crecimiento en Estados Unidos. Llena casi todos los asientos en cada uno de sus vuelos. Además, obtiene utilidades cada trimestre, una hazaña difícil en la industria de las líneas aéreas. En un mundo donde imperan las compañías que dan volteretas por satisfacer cada deseo del cliente, ese tipo de éxito financiero parece un improbable resultado considerando el alto nivel de insatisfacción de los clientes. ¿Cómo logra eso Spirit? ¿Y de qué se quejan los clientes? Resulta que, aunque Spirit Airlines no *desea* que sus clientes se bajen descontentos de los aviones, su filosofía se sintetiza perfectamente con un antiguo adagio: para hacer un *omelette*, hay que romper algunos huevos.

Valor es igual a precio bajo

Spirit Airlines comenzó a programar sus vuelos en 1990 partiendo de Atlantic City. Durante los siguientes 17 años, se expandió a lo largo de la costa oriental de Estados Unidos con servicio limitado a destinos del Caribe y Sudamérica. Sin embargo, en 2007 descubrió un modelo de negocios totalmente nuevo como parte de un plan de expansión a nivel nacional. Al promoverse como una "compañía de transportación de muy bajo costo", Spirit estableció precios más bajos que cualquier otra aerolínea en las rutas que cubría. Desde entonces ha mantenido sus precios bajos de manera consistente; en algunos casos, hasta 90 por ciento más bajos que las líneas aéreas competidoras.

Sin embargo, para poder volar tan barato, los clientes no sólo tienen que pagar la tarifa aérea, sino también el precio. Cuando compran un boleto en un vuelo de Spirit, están pagando sólo por una cosa: ocupar un asiento en un avión que los lleve de un lugar a su destino. Eso se debe a que Spirit Airlines ha desmontado el servicio de vuelo, por lo que cobra una tarifa por cada uno de los componentes de dicho servicio. Cobrar tarifas por varios componentes del servicio de vuelo es una práctica común de las líneas aéreas actualmente, pero Spirit cobra una cuota adicional por todo. En Spirit Airlines, usted realmente obtiene aquello por lo que paga —y nada más.

Por ejemplo, aunque otras líneas aéreas cobran por los alimentos, generalmente ofrecen bebidas y un servicio básico de snacks de manera gratuita. En Spirit Airlines, por su parte, una botella de agua o una lata de bebida gaseosa cuestan $3. ¿Desea una almohada o un cobertor? No hay problema. Usted puede obtener ambos durante el vuelo por $7. Spirit no ofrece entretenimiento ni servicio de Wi-Fi. En un avión de Spirit los asientos no sólo están más cerca entre sí, en comparación con los de otras líneas aéreas, sino que, además, no son reclinables. Spirit acomoda unos 30 asientos más en el mismo espacio que las aerolíneas estándar. Si los pasajeros no desean estar tan cerca de sus vecinos de la fila de enfrente,… ¡claro, adivinó!, por una tarifa, pueden obtener un asiento en la fila de la salida de emergencia o en la primera fila, lo que les permitirá tener unos 25 centímetros adicionales de espacio para estirar las piernas.

Spirit se refiere a sus prácticas de fijación de precios como "control de las frivolidades" y asegura que, de esa forma, los clientes obtienen más control del que ejercen en las aerolíneas competidoras. "Pensamos en ello como opciones entre las cuales el cliente decide", afirma el director general de Spirit, Ben Baldanza, quien se avergüenza al escuchar la palabra *tarifa*. Para apoyar su teoría de las "opciones", señala que las bebidas gaseosas "gratuitas" que se ofrecen en otras líneas aéreas, en realidad, no son gratis. Los clientes pagan por ellas al comprar el boleto, sin importar si van a consumirlas o no.

Si bien este enfoque parece original, muchos clientes tienen otro punto de vista, como sugiere la siguiente experiencia de un pasajero:

Jack nunca había oído hablar de Spirit Airlines, pero como tenía que viajar de Nueva York a Chicago para asistir a una reunión de sus compañeros de universidad, compró un boleto de viaje redondo con Spirit, cuyo precio era $60 más barato que en cualquier otra opción. Al registrarse en el aeropuerto de LaGuardia y solicitar que le asignaran un asiento, el empleado del mostrador le dijo que eso costaría $15, a menos que quisiera pagar entre $25 y $50 por un asiento con espacio adicional para las piernas. Jack optó por pagar $25; luego, le cobraron $10 por imprimir su pase de abordar. Cuando estaba en la sala de espera, el agente le dijo que le cobrarían una tarifa adicional por su equipaje de mano: ¡la exagerada cantidad de $100! La bebida gaseosa y los snacks que pidió Jack una vez a bordo le costaron $8.

En el vuelo de regreso, Jack pensó que ya conocía el sistema. Al registrarse en línea, la tarifa por llevar su equipaje de mano fue de *sólo* $45, mientras que el pase de abordar fue gratis. Después de registrarse en un quiosco de autoservicio y de pasar por la zona de seguridad, se aproximó a la puerta de embarque con 15 minutos de anticipación. Pensando que tenía tiempo suficiente, se dirigió a una tienda de regalos para comprar snacks y una revista para leer durante el vuelo. Cuando mostró su pase de abordar al empleado ubicado ante la puerta de embarque, éste le dijo a Jack que como no había llegado 15 minutos antes de la hora de despegue, habían cedido su asiento a un pasajero de la lista de espera. Jack tuvo que pagar $150 por pernoctar en un hotel ubicado junto al aeropuerto, pero tuvo que despertarse a las 3:30 a.m. para poder tomar el único vuelo matutino de regreso a LaGuardia. Así, aunque originalmente pudo haber ahorrado $60 en el precio del boleto, al final, su vuelo con Spirit le costó $328 adicionales, una cifra que, por sí sola, equivalía a la tarifa del viaje redondo.

El ejemplo de Jack podría representar un escenario del peor caso. Sin embargo, los social media están llenos de historias similares de viajeros ingenuos. Y como Spirit vuela con una pequeña flota, tiene menos respaldo para lidiar con los problemas de las aeronaves, lo que provoca un número de retrasos y cancelaciones de vuelo muy por encima del promedio. Como resultado de ello y de sus políticas de precios, Spirit recibe casi tres veces más quejas ante el Department of Transportation de Estados Unidos que cualquier otra línea aérea.

El cliente siempre se equivoca

Cuando tiene que responder a las quejas y peticiones de los clientes, Spirit Airlines adopta un enfoque de línea dura. Sin importar cuánto imploren los clientes para que los eximan del pago de las tarifas, los representantes de la compañía no ceden, tal como aprendieron durante la capacitación que recibieron. Baldanza justifica esto explicando que los cargos adicionales no son obligatorios. En otras palabras, los pasajeros pueden tomar un vuelo y llegar a su destino sin tener que pagar algo más aparte del precio del boleto. "Por ejemplo, rechazamos cobrar por el uso de los baños", dice Baldanza. "Nunca vamos a hacer eso, porque no es algo opcional".

Spirit no se esconde de su deplorable registro de servicio al cliente. En cierto sentido, lo porta como una insignia de honor. Cuando se publicó un estudio que ubicó a Spirit Airlines en el último lugar, al obtener el mayor número de quejas ante el Department of Transportation de Estados Unidos, la compañía hizo alarde de ello. Si bien tuvo el peor récord, promedió sólo ocho quejas por cada 100 mil clientes en un periodo de cinco años, un número que había declinado a cinco cuando se publicó el reporte. Spirit celebró eso ofreciendo descuentos de $24 a los clientes. "Eso está bien, ya que el 99.99 por ciento de nuestros clientes no interpusieron una queja ante el Department of Transportation en 2013", declaró la compañía en un boletín de prensa. "En cuanto al 0.01 por ciento restante, está bien, sabemos que no somos la aerolínea para todo mundo (aunque nos encantaría ahorrarle dinero a usted al viajar con nosotros otra vez)".

La compañía defiende aún más su política de precios al señalar que no oculta ninguna información a los clientes; aquellos que se toman el tiempo de observar saben qué cubre el precio del boleto y qué no. Pero en aras de volver más transparente a la aerolínea, Baldanza proclamó al presente año como el Año del Cliente, durante el cual "se tratará de alinear las expectativas del cliente con la realidad de lo que va a obtener", afirma. Y aclara que *alinear* las expectativas es diferente de *reducir* las expectativas. "Esa realidad es un compromiso en algunos casos de comodidad de los asientos y otras cosas, pero es un triunfo enorme en términos de precios más bajos, que es lo que mueve a la mayoría de las personas".

El contrapunto

El mensaje subyacente de la mayor parte de las quejas contra Spirit es que sus tarifas son injustas y que los clientes fueron timados. Sin embargo, la mayoría de los clientes saben exactamente lo que están obteniendo y parecen contentos con ello. Cuando se preguntó a un pasajero si estaba resentido por haber tenido que pagar $3 por una botella de agua en un vuelo de Spirit, contestó: "En lo absoluto. Están tratando de cubrir sus costos". Ése parece ser el sentimiento de muchos clientes que comprenden a Spirit, quienes están más contentos por sacrificar algunos servicios a cambio de obtener una tarifa aérea verdaderamente barata.

Para tratar de entender el motivo de tanto escándalo, un analista de la industria de las aerolíneas sometió a prueba a Spirit manteniendo los ojos bien abiertos. Después de pagar sólo $63 por un vuelo sencillo de Detroit a LaGuardia —aproximadamente $300 menos en comparación con la tarifa que cobran Delta, American y United—, el analista reportó su experiencia. "Después de que aterrizamos, le dije a mi amigo: 'No entiendo. ¿De qué demonios se queja la gente?'". Su evaluación final fue que la insatisfacción de los clientes se deriva de la confusión; si la gente está consciente de las políticas de Spirit desde un principio, puede evitar sorpresas desagradables y no tendrá que pagar cargos adicionales a menos que así lo desee. ¿Sus sugerencias? Si usted desea entretenimiento, asegúrese de llevar películas o música en un dispositivo móvil. Si desea snacks o bebidas, llévelos por su cuenta o considere dentro de su presupuesto el pago por adquirirlos a bordo. Sume al precio del boleto las tarifas por el equipaje de mano o por el que registre para saber cuál será el verdadero precio, o bien, cargue un equipaje muy ligero o poco voluminoso, también puede empacar todo en una mochila, ya que todos los pasajeros pueden llevar una consigo de manera gratuita. Y prepárese mentalmente para "ser capaz de determinar el champú que utiliza la persona que estará sentada en la fila de enfrente". En vuelos que duran menos de tres horas, ir un poco apretados no es tan desagradable.

Para todos esos clientes que se quejan de que el monto de las tarifas rebasa el de los ahorros en el precio del boleto, los números oficiales sugieren otra cosa. El precio total del vuelo con Spirit (con todas las tarifas incluidas) sigue siendo el más bajo en la industria, ya que promedia $102.02, en comparación con $125.65 de Southwest y $152.97 con Delta. E incluso con esa diferencia de precios, Spirit gana dinero gracias al costo más bajo por asiento por milla de la industria. En los últimos cuatro años, los ingresos anuales de Spirit Airlines aumentaron de $781 millones a $1700 millones. Asimismo, los ingresos netos se incrementaron de $72 millones a $177 millones.

Spirit Airlines va en ascenso y no planea frenar su ritmo. Actualmente representa apenas el 1.4 por ciento del inventario semanal de asientos de avión en Estados Unidos. Sin

embargo, si todo sale de acuerdo con lo planeado, esta cifra se elevará a 5 por ciento en 2022. Según Baldanza, ese crecimiento es bueno para la industria. "No intentamos robar a nadie ese tránsito aéreo", declaró durante un anuncio reciente de las ganancias. "Quienes viajan en nuestros aviones son personas que no viajarían en avión si no fuera por esa tarifa".

¿Y todas esas quejas? Aunque Spirit no dice que nunca mejorará con respecto a la experiencia del cliente, está dejando algo muy en claro: "[No vamos a] aumentar costos por cosas que la mayoría de los clientes no valoran tanto como nuestras bajas tarifas sólo para reducir el número de quejas de unos cuantos. Hacerlo elevaría los precios para todos, poniendo en entredicho nuestro compromiso con lo que nuestros clientes nos han confirmado de manera continua que valoran verdaderamente: el precio más bajo posible".

Preguntas para análisis del caso

9-15 De acuerdo con el concepto de fijación de precios basada en el valor, explique el éxito de Spirit Airlines.

9-16 ¿Spirit Airlines emplea una estrategia de fijación de precios por buen valor o por valor agregado? Explique su respuesta.

9-17 ¿La estrategia de fijación de precios de Spirit verdaderamente la distingue de la competencia?

9-18 ¿La estrategia de fijación de precios de Spirit es sustentable? Explique su respuesta.

9-19 ¿Qué cambios, si acaso pudieran implementarse, recomendaría usted hacer a Spirit?

Fuentes: "If Spirit Airlines Is So Unpopular, Why Are Its Flights So Full?", *CBS News*, 23 de marzo de 2014, www.cbsnews.com/news/if-spirit-airlines-is-so-unpopular-why-are-its-flights-so-full/; Justin Bachman, "How Spirit Airlines Turned Cheap Seats and Sore Knees into Steady Profits", *Bloomberg Businessweek*, 29 de abril de 2014, www.businessweek.com/articles/2014-04-29/love-or-hate-it-spirit-airlines-has-found-a-solid-business-in-cheap-fares; Justin Bachman, "Spirit Airlines Sees All Those Passenger Complaints as Mere Misunderstandings", *Bloomberg Businessweek*, 18 de abril de 2014, www.businessweek.com/articles/2014-04-18/spirit-airlines-passenger-complaints-part-of-its-business-model; Jared Blank, "3 Myths about Spirit Airlines", *Online Travel Review*, 10 de septiembre de 2012, www.onlinetravelreview.com/2012/09/10/3-myths-about-spirit-airlines-or-my-flight-on-spirit-was-perfectly-fine-really/; y citas y otra información consultadas en www.spirit.com/content/documents/en-us/Contract_of_Carriage.pdf y www.fspiritair.com/spiritairlines_toptweets2.html, consultado en julio de 2014.

Referencias

1. Con base en información de John Kell, "JC Penney to Close 33 Stores, Cut 2,000 Jobs", *Wall Street Journal*, 14 de enero de 2014, p. B2; Kyle Stock, "Is JC Penney Giving Away the Store?", *Bloomberg Businessweek*, 4 de diciembre de 2013, www.businessweek.com/articles/2013-12-04/is-jc-penney-giving-away-the-store; Brad Tuttle, "JCPenney Reintroduces Fake Prices", *Time*, 2 de mayo de 2013, http://business.time.com/2013/05/02/jc-penney-reintroduces-fake-prices-and-lots-of-coupons-too-of-course/; Natalie Zmuda, "JCPenney Reinvention Is Bold Bet, but Hardly Fail-Safe", *Advertising Age*, 30 de enero de 2012, pp. 1, 22; Steve Denning, "JCPenney: Was Ron Johnson's Strategy Wrong?", *Forbes*, 9 de abril de 2013, www.forbes.com/sites/stevedenning/2013/04/09/j-c-penney-was-ron-johnsons-strategy-wrong/; y http://ir.jcpenney.com/phoenix.zhtml?c=70528&p=irol-irHome, consultado en julio de 2014.
2. Para saber más acerca de la importancia de una estrategia sólida de fijación de precios, vea Thomas T. Nagle, John Hogan y Joseph Zale, *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably*, 5a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011), capítulo 1.
3. Vea Megan Willett, "How Swiss Watchmaker Patek Philippe Handcrafts Its Famous $500,000 Watches", *Business Insider*, 12 de julio de 2013, www.businessinsider.com/how-a-patek-philippe-watch-is-made-2013-7; y www.patek.com/contents/default/en/values.html, consultado en septiembre de 2014.
4. Vea "Walmart Puts Price First with Extreme Value Store Brand", *Store Brand Decisions*, 5 de noviembre de 2013, www.storebrandsdecisions.com/news/2013/11/05/walmart-puts-price-first-with-extreme-value-store-brand-; "GoSmart Mobile Launches Nationwide No-Contract Wireless Service for Budget-Conscious Consumers", *PRNewswire*, 19 de febrero de 2013; Jacob Kastrenakes, "T-Mobile Giving Free Facebook Access to GoSmart Prepaid Users without a Data Plan", *The Verge*, 23 de diciembre de 2013, www.theverge.com/2013/12/23/5238540/gosmart-free-facebook-data-t-mobile; y www.gosmartmobile.com/, consultado en septiembre de 2014.
5. La producción acumulada se calculó en una escala semilogarítmica, de manera que distancias iguales representan el mismo incremento porcentual en la producción.
6. La aritmética de los sobreprecios y márgenes se analiza en el apéndice 2, Aritmética de marketing.
7. Vea Stan Schroeder, "Vertu's Luxury Android Smartphone Costs $10,000", *Mashable*, 12 de febrero de 2013, http://mashable.com/2013/02/12/vertu-ti/; Matt Vella, "The Ulter-Luxe Phone", *Fortune*, 29 de abril de 2013, pp. 10-12; Lara O'Reilly, "Vertu Seeks to Broaden Appeal with Marketing", *Marketing Week*, 13 de octubre de 2013, www.marketingweek.co.uk/news/vertu-seeks-to-broaden-appeal-with-marketing/4008105.article; y www.vertu.com, consultado en septiembre de 2014.
8. Con base en información de Joseph Weber, "Over a Buck for Dinner? Outrageous", *BusinessWeek*, 9 de marzo de 2009, p. 57; y Tom Mulier y Matthew Boyle, "Dollar Dinners from ConAgra's Threatened by Costs", *Bloomberg Businessweek*, 19 de agosto de 2010, www.businessweek.com.
9. Vea Stuart Elliott, "Courting Thrifty Shoppers with Quality and Value", *New York Times*, 3 de junio de 2013, p. B4; y http://www.iams.com/dog-food/about-so-good-dog-food, consultado en septiembre de 2014.

Marketing real 9.3

Estrategias de fijación de precios: consideraciones adicionales

Panorama del capítulo

En las páginas anteriores, usted aprendió que el precio es una herramienta importante de la mezcla de marketing tanto para brindar valor al cliente como para obtener valor a cambio. Conoció las tres estrategias principales para fijar precios —basadas en el valor para el cliente, en el costo y en la competencia—, así como los numerosos factores internos y externos que afectan las decisiones de fijación de precios de una compañía. A continuación estudiaremos más aspectos de la fijación de precios: estrategias de fijación de precios de nuevos productos, estrategias de fijación de precios para mezclas de productos, ajustes de precios y tanto las iniciativas para modificar precios como las reacciones ante cambios de precios. Cerraremos con un análisis de la política pública en relación con la fijación de precios.

Para comenzar, examinemos la importancia de la fijación de precios en el comercio minorista en línea. En caso de que usted no lo haya notado, le comunicamos que existe una guerra entre Walmart, la cual es, por mucho, el minorista más grande del mundo, y Amazon, el comerciante en línea más grande del planeta. Cada combatiente porta consigo un arsenal de potentes armas para la batalla. Por ahora, el enfoque se encuentra en el precio. Sin embargo, en el largo plazo no sólo se requerirá de precios bajos para ganar la guerra, sino de mucho más. El botín será para la compañía que entregue la mejor experiencia total en línea al cliente y el mayor valor por el precio.

AMAZON CONTRA WALMART: Guerra de precios por obtener la supremacía en línea

"Walmart a Amazon: Preparémonos para la pelea", decía un encabezado. Muhammad Ali tenía a Joe Frazier. Coca-Cola tiene a Pepsi. Los Yankees de Nueva York tienen a los Medias Blancas de Chicago. Y ahora, los dos pesos pesados del comercio minorista libran una guerra por su cuenta. ¿El objetivo? La supremacía en línea. ¿El arma elegida? Los precios, al menos por ahora —algo que no sorprende ya que ambos combatientes han mantenido durante mucho tiempo sus posiciones de bajo costo.

Cada contendiente es formidable por derecho propio. Walmart domina el comercio fuera de línea. Su posicionamiento orientado por el precio "Save money. Live Better. (Ahorre dinero. Viva mejor".) la ha convertido a todas luces en el minorista más grande del mundo y en la compañía más grande del mundo. Por su parte, Amazon es la "Walmart de la web", nuestra tienda general en línea. Si bien las ventas anuales de Walmart totalizan la increíble suma de $469 000 millones —más de 6.3 veces las de Amazon, que ascienden a $75 000 millones—, las ventas de Amazon en línea son 7.5 veces mayores que las realizadas ahí por Walmart. De acuerdo con una estimación, Amazon capta un tercio de todas las compras en línea que se realizan en el mundo.

¿Por qué a Walmart le preocupa Amazon? Después de todo, las ventas en línea actualmente representan sólo el 5 por ciento de las ventas totales al por menor en Estados Unidos. Walmart capta la mayor parte de sus negocios a través de sus más de 11 mil tiendas físicas, en tanto que las compras en línea representan solamente un insignificante 2 por ciento de sus ventas totales. Sin embargo, esta batalla no se refiere al presente, sino al futuro. Aunque las ventas en línea aún constituyen un pequeño mercado frente a los estándares de Walmart, están creciendo a una tasa que triplica el ritmo de crecimiento de las ventas en el mundo físico. En la siguiente década, las compras en línea y por medios móviles representarán un tercio de todas las ventas al por menor. Puesto que Amazon se desempeña en línea, sus ingresos han aumentado, en promedio, casi 30 por ciento en los últimos tres años. Mientras tanto, las ventas en las tiendas físicas de Walmart han aumentado a una tasa menor del 5 por ciento anual durante ese mismo periodo. A esa tasa, los ingresos de Amazon ascenderán a $100 000 millones, alcanzando esa marca más rápido que cualquier otra compañía en la historia.

Amazon ha mostrado una ambición incesante por ofrecer más de casi todo en línea. Comenzó por vender únicamente libros, pero ahora, además, vende películas, música, electrónicos de consumo, productos para el hogar y el jardín, ropa, alhajas, juguetes, herramientas e incluso comestibles. Por lo tanto, la hazaña realizada en línea por Amazon ya es una amenaza significativa e inminente para Walmart. Si la expansión

Walmart, el minorista más grande del mundo, y Amazon, el comerciante en línea más grande del mundo, están librando una guerra por la supremacía en línea. ¿El arma elegida? Los precios, al menos por ahora. Sin embargo, en el largo plazo, no sólo se requerirá de precios bajos para ganar la guerra, sino de mucho más.

de Amazon continúa y las ventas en línea se disparan de acuerdo con lo previsto, el comerciante digital devorará más y más de las ventas en tiendas físicas que constituyen el sustento básico de Walmart.

No obstante, Walmart no dejará que eso suceda sin dar la batalla. Por esta razón, está luchando en el territorio de Amazon —internet y las compras por medios móviles—. Inició con las tácticas que conoce mejor: costos y precios bajos. Por medio de una fijación de precios agresiva, Walmart está luchando ahora por cada dólar que los consumidores gastan en línea. Si usted compara precios entre Walmart.com y amazon.com, encontrará una guerra de precios que se libra en un amplio rango de productos.

En una guerra de precios, Walmart parecería tener ventaja. Los costos y precios bajos están en el ADN de la compañía. A lo largo de los años, ha utilizado sus operaciones eficientes y su inmenso poder de compra para recortar los precios y apalear a un competidor tras otro. Pero Amazon no es como la mayoría de los otros competidores. Su red se ha optimizado para las compras en línea y este vendedor por internet no está agobiado por los costos de administrar tiendas físicas. Como resultado, Amazon ha sido capaz de igualar, o incluso superar, a Walmart en su propio juego de fijación de precios en línea. Los dos gigantes ahora parecen estar atrapados en los precios bajos, sin obtener una ventaja clara uno sobre el otro en ese aspecto. De hecho, en el largo plazo, es más probable que el temerario recorte de precios cause más daño que beneficio tanto a Walmart como a Amazon. Así, aunque los precios bajos constituirán un factor crucial, no serán suficientes para captar compradores en línea. En la actualidad, los consumidores que compran en línea desean todo: precios bajos *y* selección, rapidez, conveniencia y una experiencia de compra totalmente satisfactoria.

Por ahora, Amazon parece tener dominio sobre la mayoría de importantes factores de compra diferentes del precio. Su red de distribución, diseñada específicamente para funcionar en línea, envía los pedidos a los hogares de los compradores de manera rápida y eficiente, incluyendo la entrega el mismo día en algunos mercados. El surtido en línea de Amazon supera incluso al de Walmart y Amazon ya está abarcando el mercado de comestibles, un área que actualmente representa el 55 por ciento de las ventas de Walmart. En cuanto a la falta de tiendas físicas en el caso de Amazon, no hay problema. Su ampliamente utilizada aplicación móvil permite a los clientes comprar en Amazon.com incluso mientras se encuentran en las tiendas de Walmart. Por último, la inigualable interfaz puesta a disposición de los clientes, orientada por datos masivos, crea experiencias personalizadas y altamente satisfactorias de compra en línea. En forma regular y considerando todas las industrias, Amazon se ubica entre los líderes cuando se trata de brindar satisfacción al cliente.

En cambio, Walmart llegó tarde a las ventas en línea. Aún está tratando de determinar cómo entregar bienes de manera eficiente en las manos de los compradores en línea. Conforme sus ventas en línea han crecido, Walmart ha improvisado una red de distribución en línea a partir de los rincones no utilizados de sus centros de distribución físicos. Y como este minorista funciona básicamente con tiendas físicas, todavía tiene que igualar la experiencia de compra en línea de los clientes de Amazon. Así, a pesar de su impresionante legado de precios bajos, Walmart se encuentra jugando para empatar en el mercado en línea. "Estamos comenzando a ganar tracción", afirma el director general de Walmart, pero "aún tenemos mucho camino por recorrer".

Para empatar, Walmart está realizando fuertes inversiones con la finalidad de crear una red de cumplimiento de próxima generación. Y algo más importante, está tomando

Walmart contra Amazon en línea: Alcanzar la supremacía en línea requerirá mucho más que librar una guerra de precios en línea y resultar victorioso. El botín será para la compañía que entregue la mejor experiencia total en línea al cliente y el mayor valor por el precio.

(Arriba) Bloomberg por Getty Images; (abajo) © digitallife/Alamy

ventaja de un activo fundamental que Amazon no puede igualar —una oportunidad para integrar las compras en línea con su red masiva de tiendas físicas—. Por ejemplo, Walmart está tratando de surtir los pedidos fincados en línea más rápidamente y a menor costo al hacer que los trabajadores de sus tiendas ensamblen el pedido, empaquen los artículos y los envíen o entreguen a los clientes en sus casas. Dos tercios de la población de Estados Unidos viven a menos de ocho kilómetros de una tienda Walmart, lo que ofrece potencial suficiente para realizar entregas en 30 minutos.

Al combinar sus operaciones en línea con las que realiza fuera de línea, Walmart puede brindar algunos servicios únicos, como levantar los pedidos en línea y entregarlos de manera gratuita y cómoda en alguna de sus tiendas (el sitio web de Walmart ofrece tres opciones de compra: "en línea", "en la tienda" y "hacer el pedido en línea para recogerlo en la tienda"). Utilizar el sitio web y la aplicación móvil de Walmart también puede facilitar las compras en la tienda al permitir que los clientes preparen sus listas de compras con anticipación, localicen los productos por pasillo para reducir el tiempo perdido de compra y utilicen sus teléfonos inteligentes con cupones digitales prepagados que se hacen válidos automáticamente en la zona de cajas. Los clientes que realizan sus pedidos en línea y los recogen en la tienda pueden pagar con efectivo, lo que abre la posibilidad de comprar en línea para el 20 por ciento de los clientes de Walmart que no tienen cuenta bancaria ni tarjeta de crédito. Para quienes

Descripción de objetivos

OBJETIVO 4	**Describir las principales estrategias para fijar los precios de nuevos productos.** Estrategias de fijación de precios de nuevos productos (pp. 293-294)
OBJETIVO 5	**Explicar la forma en que las compañías encuentran un conjunto de precios que maximiza las utilidades de la mezcla total de productos.** Estrategias de fijación de precios para mezclas de productos (pp. 294-296)
OBJETIVO 6	**Analizar la forma en que las compañías ajustan sus precios para tomar en cuenta los distintos tipos de clientes y situaciones de compra.** Estrategias de ajuste de precios (pp. 296-304)
OBJETIVO 7	**Analizar los aspectos clave relacionados con los cambios de precio y con la respuesta a estos cambios.** Cambios de precio (pp. 304-309)
OBJETIVO 8	**Revisar los temas sociales y legales que afectan las decisiones de fijación de precios.** Política pública y fijación de precios (pp. 309-311)

pagan en línea, Walmart está probando la opción de tener casilleros en las tiendas para que los clientes, al llegar a la tienda, simplemente se dirijan al casillero que se les asignó y recojan su pedido.

¿Quién ganará la batalla por el corazón y los dólares de los compradores en línea? Sin duda, los precios bajos continuarán siendo importantes. Pero lograr la supremacía en línea implicará mucho más que librar una guerra de precios en internet para salir victorioso. Requerirá entregar precios bajos *más* selección, conveniencia y una experiencia de compra en línea de primer nivel, algo que Amazon perfeccionó hace tiempo. Para Walmart, igualar y superar a Amazon en línea requerirá tiempo, recursos y habilidades que están más allá de sus precios bajos todos los días. Como dice el presidente de comercio electrónico global de Walmart, la importante labor de ganar en línea "se llevará el resto de nuestras carreras y tanto como [invirtamos]. Esto no es un proyecto, se trata del futuro de la compañía".[1]

Tal como sugiere la historia de Walmart y Amazon, y como aprendimos, las decisiones de fijación de precios están sujetas a muchas fuerzas muy complejas tanto de la compañía como del entorno y competitivas. Para complicar la situación, una compañía no establece un precio único sino una *estructura de fijación de precios* que cubre distintos artículos de su línea. Esa estructura de fijación de precios cambia con el tiempo conforme los productos atraviesan su ciclo de vida. La compañía ajusta los precios de sus productos para que reflejen los cambios en los costos y en la demanda y para tomar en cuenta los diversos compradores y distintas situaciones de compra. A medida que cambia el entorno competitivo, la empresa considera cuándo es conveniente tomar la iniciativa de modificar los precios y cuándo responder ante cambios de precio de la competencia.

Aquí examinaremos otros métodos de fijación de precios empleados en situaciones especiales, así como el ajuste de precios que se realiza para responder ante situaciones de cambio. Asimismo, estudiaremos *estrategias de fijación de precios de nuevos productos* para bienes que se encuentran en la etapa de introducción de su ciclo de vida, *estrategias de fijación de precios de una mezcla de productos* para bienes relacionados entre sí en la mezcla de productos, *estrategias de ajuste de precios* que toman en cuenta las diferencias entre los clientes y los cambios en las situaciones de compra, así como estrategias para modificar precios y responder ante los *cambios de precio.*

Comentario del autor | Fijar precios a nuevos productos puede ser muy desafiante. Sólo piense en todos los factores que deben tomarse en cuenta para fijar el precio de un nuevo teléfono inteligente, por ejemplo, el primer iPhone de Apple. Aún más, se tiene que comenzar a pensar en el precio —junto con muchos otros aspectos de marketing— en cuanto se inicia el proceso de diseño de un producto.

Estrategias de fijación de precios de nuevos productos

Las estrategias de fijación de precios suelen cambiar conforme el producto atraviesa su ciclo de vida. La etapa de introducción es muy desafiante. Las compañías que lanzan un nuevo producto enfrentan el reto de fijar los precios por primera vez y pueden utilizar cualquiera de dos estrategias generales: *fijación de precios de descremado del mercado* y *fijación de precios de penetración de mercado*.

Fijación de precios de descremado del mercado

Muchas compañías que crean nuevos productos fijan precios iniciales altos para obtener ingresos por *descremar* cada capa del mercado. Apple con frecuencia utiliza esta estrategia, llamada **fijación de precios de descremado del mercado** (o **precio de descremado**). Cuando Apple introdujo el primer iPhone, el precio inicial era de hasta $599 por unidad. Sólo unos cuantos clientes compraron los teléfonos y eran aquellos que realmente querían el nuevo y elegante aparato y podían pagar un precio tan alto. Seis meses después, Apple bajó el precio a $399 por un modelo de 8GB y $499 por el de 16GB para atraer a nuevos compradores. Un año después, redujo los precios de nuevo a $199 y $299, respectivamente, y ahora es posible adquirir un modelo de 8GB de manera gratuita si se firma un contrato por el servicio telefónico inalámbrico. De esta forma, Apple captó el nivel más alto de utilidades a partir de varios segmentos del mercado.

Esta estrategia sólo tiene sentido en ciertas condiciones. En primer lugar, la imagen y la calidad del producto deben sustentar el precio elevado y debe haber una cantidad suficiente de compradores dispuestos a adquirir el producto por ese precio. En segundo lugar, los costos de producción de un volumen menor no deberían ser tan altos que eliminen la ventaja de cobrar más. Por último, no debe ser tan fácil para los competidores ingresar en el mercado y vender el producto más barato.

Fijación de precios de descremado del mercado (precio de descremado)
Establecimiento de un precio elevado a un nuevo producto para obtener ingresos máximos capa por capa a partir de los segmentos que estén dispuestos a pagar ese precio alto; la compañía vende menos, pero con un margen de utilidad mayor.

Fijación de precios de penetración de mercado

En lugar de establecer un precio inicial elevado para aprovechar segmentos pequeños pero redituables del mercado, algunas compañías utilizan la **fijación de precios de penetración de mercado**. Las empresas fijan un precio bajo inicial para *penetrar* en el mercado con rapidez y profundidad, es decir, para atraer a una gran cantidad de compradores rápidamente y ganar una gran participación de mercado. Un alto volumen de ventas da como resultado la caída de los costos, lo que permite a la compañía reducir aún más sus precios. Por ejemplo, Samsung recurrió a esa estrategia con la finalidad de generar demanda para sus dispositivos móviles en los mercados emergentes de rápido crecimiento.[2]

Fijación de precios de penetración de mercado
Establecimiento de un precio bajo a un nuevo producto buscando atraer a un gran número de compradores y conseguir una importante participación de mercado.

En Kenia, Nigeria y otros países africanos, Samsung lanzó recientemente un modelo Samsung Galaxy Pocket con todas las funciones y a un precio de sólo $120 sin necesidad de firmar contrato. El Samsung Pocket se diseñó y valoró para alentar a millones de compradores africanos a abandonar sus equipos básicos y reemplazarlos por teléfonos inteligentes. Samsung también ofrece una línea de modelos Pocket en India por tan sólo $77 cada uno. Por medio de la fijación de precios de penetración de mercado, el mayor fabricante de teléfonos inteligentes en el mundo espera incursionar en forma rápida y profunda en el expansivo mercado de los dispositivos móviles en India, conformado mayoritariamente por usuarios de primera vez y que representa casi una cuarta parte de todos los teléfonos inteligentes que se venden en el mundo cada año. La fijación de precios de penetración de mercado que utiliza Samsung ha establecido una guerra de precios en India con Apple, la cual ha actuado por su cuenta en los mercados emergentes ofreciendo grandes descuentos y modelos más accesibles. Los iPhone de Apple, por lo general, se han vendido en más de $300 en India, lo que ha limitado la participación de mercado de la compañía a tan sólo el 2 por ciento en ese país.

Fijación de precios de penetración de mercado: Samsung ha establecido precios iniciales bajos para incursionar en forma rápida y profunda en los mercados emergentes de los dispositivos móviles, como África e India.

Bloomberg por Getty Images

Para que esta estrategia de precios bajos funcione, es necesario cumplir varias condiciones. Primero, el mercado debe ser muy sensible a los precios para que el precio bajo genere un mayor crecimiento de mercado. Segundo, los costos de producción y distribución deben disminuir conforme el volumen de ventas aumente. Por último, los precios bajos deben ayudar a impedir la entrada de los competidores y la compañía debe mantener su posición de precios bajos; de otro modo, la ventaja del precio sólo será temporal.

Tabla 9.2 | Fijación de precios para mezclas de productos.

Situación de fijación de precios	Descripción
Fijación de precios por línea de productos	Fijar precios a los artículos de una línea completa de productos
Fijación de precios de producto opcional	Fijar precios de productos opcionales o accesorios que se venden con el producto principal
Fijación de precios de producto cautivo	Fijar precios de productos que deben utilizarse con el producto principal
Fijación de precios de subproductos	Fijar precios de subproductos de bajo valor para deshacerse de ellos o para ganar dinero
Fijación de precios de conjuntos de productos	Fijar precios de grupos de productos que se venden juntos

Comentario del autor | La mayoría de los productos individuales forman parte de una mezcla de productos más amplia y su precio debe fijarse tomando eso en cuenta. Por ejemplo, Gillette cobra un precio bajo por sus máquinas de afeitar Fusion. Sin embargo, una vez que un consumidor adquiere el producto, se convierte en cliente cautivo porque tendrá que comprar los cartuchos de reemplazo, los cuales generan mayor margen de ganancia para la compañía.

Estrategias de fijación de precios para mezclas de productos

A menudo la estrategia para fijar el precio de un producto debe modificarse cuando éste forma parte de una mezcla de productos. En tal caso, la compañía busca un conjunto de precios que incrementen al máximo las utilidades de toda la mezcla de productos. Entonces resulta difícil fijar precios porque diversos productos tienen demandas y costos relacionados y enfrentan distintos grados de competencia. Ahora examinaremos más de cerca las cinco situaciones de fijación de precios para mezclas de productos que se listan en la **tabla 9.2**: *fijación de precios por línea de productos*, *fijación de precios de producto opcional*, *fijación de precios de producto cautivo*, *fijación de precios de subproductos* y *fijación de precios de conjuntos de productos*.

Fijación de precios por línea de productos

Las compañías acostumbran desarrollar líneas de productos en lugar de productos únicos. Por ejemplo, Rossignol ofrece siete colecciones de esquíes alpinos de todos los diseños y tamaños a precios que varían desde $150 por un par de esquíes para niños, como Fun Girl, hasta más de $1100 por un par de su colección para carreras llamada Radical. También ofrece líneas de esquíes Nordic y Backcountry, tablas de snowboard y equipo relacionado con la práctica del esquí. En la **fijación de precios por línea de productos,** la dirección debe decidir las diferencias de precios entre los diversos productos de una línea.

Los rangos de precios deben tomar en cuenta las diferencias de los costos entre los productos de la línea y, más importante, representar las diferencias en las percepciones que tienen los clientes del valor de distintas características. Por ejemplo, en los spas de Liverpool, reconocida tienda departamental mexicana, el cliente puede elegir entre diferentes paquetes, dependiendo de los servicios que se utilicen, consistentes en: masajes rituales por $97, rituales de piedras calientes por 65, masajes personalizados por $117, masajes para dos personas por $194. El objetivo es establecer variaciones en el valor percibido que sustenten las diferencias de precio.

Fijación de precios por línea de productos: Los spas de Liverpool, reconocida tienda departamental mexicana, ofrecen una línea completa de paquetes cuyos precios van desde $65, por masajes sencillos, hasta paquetes completos por $194.

Fijación de precios de producto opcional

Muchas compañías que usan la **fijación de precios de producto opcional** —ofrecen la venta de productos opcionales o accesorios junto con el producto principal—. Por ejemplo, el comprador de un automóvil podría solicitar un sistema de posicionamiento global y un sofisticado sistema de entretenimiento. Los refrigeradores se fabrican con hieleras opcionales; y cuando usted compra una computadora nueva, puede elegir entre una enorme gama de procesadores, discos duros, sistemas de conexión, opciones de software y planes de servicio. Fijar los precios de estas

opciones constituye un gran problema. Las compañías deben decidir qué artículos incluirán con el precio base y cuáles como opcionales.

Fijación de precios de producto cautivo

Fijación de precios por línea de productos
Establecimiento de las diferencias de precios entre diversos productos de una línea de productos con base en las diferencias de costo entre los productos, las evaluaciones que hacen los clientes acerca de diferentes características y los precios de los competidores.

Fijación de precios de producto opcional
Establecimiento de los precios de productos opcionales o accesorios que pueden venderse junto con el producto principal.

Fijación de precios de producto cautivo
Establecimiento del precio para bienes que deben utilizarse junto con un producto principal, como las navajas para máquinas de afeitar y el software para una consola de videojuegos.

Las compañías que fabrican productos que deben usarse junto con un producto principal emplean la **fijación de precios de producto cautivo**. Algunos ejemplos son las navajas para máquinas de afeitar, los videojuegos, los cartuchos para impresoras, las raciones individuales de café y los libros electrónicos. Los fabricantes de los productos principales (máquinas de afeitar, consolas de videojuegos, impresoras, cafeteras individuales y tabletas) suelen fijar un precio bajo a estos productos y obtener mayores beneficios en los artículos consumibles. Por ejemplo, Amazon obtiene escasas utilidades, o tal vez ninguna, con sus lectores Kindle y sus tabletas, pero espera obtener márgenes más considerables a través de las ventas de libros digitales, música, películas, servicios de suscripción y otros contenidos disponibles para integrarse en los dispositivos. "Queremos ganar dinero cuando la gente utilice nuestros dispositivos, no cuando los compre", afirma el director general de Amazon, Jeff Bezos.[3]

Los productos cautivos pueden representar una parte sustancial de las ventas y utilidades de una marca. Por ejemplo, Nestlé, obtiene a través de las cafeteras Nespresso y Dolce Gusto 1 por ciento de sus ventas en México, vendiendo más de dos millones de aparatos en un periodo de seis años; la venta de cápsulas de café ha crecido a una tasa anual de entre 5 y 6 por ciento. La mayor parte de los ingresos de la marca de estas cafeteras proviene de las ventas cautivas de sus cápsulas Dolce Gusto y Nespresso. Encontrar el balance adecuado entre los precios del producto principal y el de los productos cautivos podría ser complicado. Es más, probablemente los consumidores que deben pagar por los productos cautivos a precios altos desarrollen resentimiento hacia la marca que los atrapó.

Por ejemplo, los clientes de las cafeteras de porciones individuales podrían comenzar a hartarse de tener que comprar los pequeños paquetes de porciones de café. Aunque el precio de cada taza de café tal vez parezca una ganga cuando se le compara con el de un café de Starbucks, los precios de las porciones individuales terminan por parecer un robo cuando se hacen las cuentas por libra de café. Un investigador calculó el costo de una porción de café al increíble precio de $51 por libra.[4] A ese precio, sería mejor preparar una gran olla de café, servir una taza y tirar el resto. Para muchos compradores, la comodidad y selección que ofrecen los sistemas de porciones individuales superan los costos adicionales. Sin embargo, tales costos de productos cautivos harán que otros eviten adquirir la cafetera o que se sientan incómodos al utilizarla una vez que la compran.

En el caso de los servicios, esta estrategia se conoce como *fijación de precios en dos partes.* El precio del servicio se divide entre una *cuota fija* más una *tarifa de consumo variable.* De este modo, Six Flags y otros parques de diversiones cobran el boleto de entrada por un día o un pase de temporada más una tarifa adicional por la comida y las diversiones disponibles dentro del parque.

Fijación de precios de producto cautivo: Nestlé, obtiene a través de las cafeteras Nespresso y Dolce Gusto 1 por ciento de sus ventas en México, vendiendo más de dos millones de aparatos en un periodo de seis años; la venta de cápsulas de café ha crecido a una tasa anual de entre 5 y 6 por ciento. La marca debe encontrar el balance adecuado entre los precios del producto principal y el de los productos cautivos.

ASSOCIATED PRESS

Fijación de precios de subproductos

Fijación de precios de subproductos
Establecimiento de un precio para los subproductos con la finalidad de volver más competitivo el precio del producto principal.

La elaboración de productos y servicios a menudo genera subproductos. Si los subproductos no tienen valor y deshacerse de ellos resulta costoso, esto afectará la fijación del precio del producto principal. Por medio de la **fijación de precios de subproductos**, el fabricante busca un mercado para éstos con la intención de compensar los costos de desecharlos y lograr que el precio del producto principal sea más competitivo.

Los subproductos incluso pueden ser redituables —convertir la basura en dinero—. Por ejemplo, Coca-Cola convierte los desechos de sus operaciones de elaboración de bebidas en subproductos redituables. Nada se desperdicia, ni siquiera las cáscaras de naranja:[5]

Para elaborar Simply Orange, Minute Maid y otras marcas con base en jugo de naranja, Coca-Cola y su socio que le provee fruta, Cutrale, exprimen una gran cantidad de naranjas. Juntas, cada año, las dos compañías compran y procesan unos 50 millones de cajas de naranjas de los productores de Florida. Eso significa una enorme cantidad de jugo de naranja, pero también deja muchísimas cáscaras para desechar. Sin embargo, en vez de pagar para que alguien las tire, Coca-Cola y Cutrale las convierten en valiosos

Fijación de precios de conjuntos de productos
Combinación de varios productos para ofrecer el conjunto por un precio reducido.

subproductos. Cada parte de la naranja se utiliza para algo. Se extraen los aceites esenciales, luego se embotellan y se venden para elaborar desde saborizantes hasta limpiadores para el hogar. Lo que resta se prensa para obtener alimento para ganado. Incluso las botellas de Simply Orange que usted compra en su supermercado pronto podrían estar fabricadas parcialmente con cáscaras de naranja. De hecho, las botellas de Coca-Cola recién desarrolladas en su planta de bio-PET contienen cáscaras de naranja y otros subproductos agrícolas que resultan de las operaciones de procesamiento de alimentos de la compañía.

Fijación de precios de conjuntos de productos

Al **fijar precios de conjuntos de productos**, los vendedores suelen combinar varios de sus productos y ofrecer el conjunto a un precio reducido. Por ejemplo, los restaurantes de comida rápida venden una combinación de hamburguesa, papas fritas y una bebida refrescante como un paquete "combo" a determinado precio; Bath & Body Works ofrece paquetes "triples" en sus jabones y lociones (como tres jabones antibacteriales por $10). Y Comcast, Time Warner, Verizon y otras compañías de telecomunicaciones ofrecen paquetes de servicio de televisión, telefonía e internet de alta velocidad a un precio bajo. La fijación de precios de conjuntos de productos ayuda a promover las ventas de bienes que, tal vez de otra forma, los clientes y consumidores no comprarían, pero el precio combinado debe ser lo suficientemente bajo como para lograr que adquieran el paquete.

Comentario del autor | Establecer el precio base de un producto es sólo el comienzo. Después, la compañía debe ajustar el precio a las diferencias entre los clientes y las situaciones de compra. ¿Cuándo fue la última vez que usted pagó el precio minorista completo sugerido para algún producto?

Estrategias de ajuste de precios

Las compañías suelen ajustar sus precios básicos para tomar en cuenta diferencias entre los clientes y situaciones de compra cambiantes. A continuación examinamos las siete estrategias de ajustes de precio listadas en la ● **tabla 9.3**: *fijación de precios de descuento y bonificación, fijación de precios segmentada, fijación de precios psicológica, fijación de precios promocional, fijación de precios geográfica, fijación de precios dinámica* y *fijación de precios internacional*.

Fijación de precios de descuento y bonificación

La mayoría de las empresas ajustan su precio básico para recompensar a los clientes por ciertas respuestas, como el pago anticipado de sus cuentas, la compra de grandes volúmenes y las compras fuera de temporada. Estos ajustes de precio, llamados *descuentos y bonificaciones*, adquieren muchas formas.

Descuento
Reducción directa en el precio de compra durante un periodo específico o por volúmenes grandes.

Los tipos de **descuento** incluyen el *descuento en efectivo*, una reducción del precio para los compradores que pagan sus cuentas con prontitud. Un ejemplo típico es "2/10, neto 30", esto significa que aun cuando el pago se vence en 30 días, el comprador obtiene un descuento del 2 por ciento de la cuenta si paga dentro de un periodo de 10 días. Un *descuento por cantidad* es una reducción del precio para los compradores que adquieren grandes volúmenes. Un vendedor ofrece un *descuento funcional* (también llamado *descuento comercial*) a miembros del canal comercial que realizan ciertas funciones como ventas, almacenamiento y contabilidad. Un *descuento de temporada* es la reducción del precio para los compradores que adquieren mercancía o servicios fuera de temporada.

● **Tabla 9.3** | **Ajustes de precio.**

Estrategia	Descripción
Fijación de precios de descuento y bonificación	Reducir los precios para recompensar las respuestas de los clientes, como el pronto pago o la promoción del producto
Fijación de precios segmentada	Ajustar los precios de acuerdo con las diferencias entre clientes, productos o lugares
Fijación de precios psicológica	Ajustar los precios para lograr un efecto psicológico
Fijación de precios promocional	Reducir los precios temporalmente para incrementar las ventas a corto plazo
Fijación de precios geográfica	Ajustar los precios tomando en cuenta la ubicación geográfica de los clientes
Fijación de precios dinámica	Ajustar los precios de manera continua para satisfacer las características y necesidades de clientes individuales y situaciones específicas
Fijación de precios internacional	Ajustar los precios para mercados internacionales

Bonificación
Dinero del presupuesto promocional que pagan los fabricantes a los minoristas a cambio del compromiso de exhibir sus productos de alguna forma.

Una **bonificación** es otro tipo de reducción del precio de lista. Por ejemplo, las *bonificaciones comerciales* son reducciones de precio que se otorgan por entregar a cambio un artículo viejo al comprar uno nuevo. Las bonificaciones comerciales son más comunes en la industria automovilística, pero también se otorgan por otros bienes duraderos. Las *bonificaciones promocionales* son pagos o reducciones de precio que se ofrecen para recompensar a los distribuidores que participan en programas publicitarios y de apoyo de ventas.

Fijación de precios segmentada

Fijación de precios segmentada
Estrategia consistente en vender un producto o servicio a dos o más precios, donde la diferencia en los precios no se basa en diferencias en los costos.

Las compañías a menudo ajustan sus precios básicos de acuerdo con las diferencias entre clientes, productos y lugares. En la **fijación de precios segmentada**, la empresa vende un producto o servicio a dos o más precios, aun cuando la diferencia no esté basada en costos distintos.

La fijación de precios segmentada adopta varias formas. En la *fijación de precios por segmentos de clientes*, distintos clientes pagan diferentes precios por el mismo producto o servicio. Por ejemplo, museos y salas de cine cobran una menor tarifa de entrada a estudiantes y adultos mayores. En la *fijación de precios por forma de producto*, se establecen distintos precios para diferentes versiones del producto, pero no en función de sus costos. Por ejemplo, un boleto de viaje redondo de Nueva York a Londres en clase económica podría costar $1000, mientras que un asiento en el mismo vuelo pero en clase de negocios podría costar $4700 o más. Aunque los pasajeros de la clase de negocios reciben asientos más espaciosos y más cómodos, así como alimentos y servicio de mayor calidad, para la línea aérea las diferencias en los costos son mucho menores que los precios adicionales que cobra a los pasajeros. Sin embargo, para quienes pueden afrontar el gasto, la mayor comodidad y los servicios adicionales bien valen el cargo extra.

Fijación de precios por forma de producto: En un vuelo de Nueva York a Londres, el precio de un asiento en la clase de negocios es varias veces más alto que el precio de un asiento en la clase económica del mismo vuelo. Para los pasajeros que pueden afrontar el gasto, la mayor comodidad y los servicios adicionales bien valen el cargo extra.

© Index Stock Imagery

Cuando una compañía usa la *fijación de precios por lugar*, cobra distintos precios en diferentes lugares, aun cuando el costo de oferta en cada lugar sea el mismo. Por ejemplo, en Estados Unidos las universidades estatales cobran colegiaturas más altas a estudiantes provenientes de otros estados y los teatros varían los precios de sus asientos porque la audiencia prefiere ciertos lugares. Por último, en la *fijación de precios por tiempo* una empresa varía sus precios según la estación, el mes, el día e incluso la hora. Las salas de cine, por ejemplo, cobran precios de matiné durante el día y los hoteles ofrecen descuentos por temporada o de fin de semana.

Para que la fijación de precios segmentada sea una estrategia eficaz, tienen que cumplirse ciertas condiciones. El mercado debe ser susceptible de segmentación y los segmentos deben mostrar distintos grados de demanda. Los costos de segmentar y llegar al mercado no deben exceder los ingresos adicionales obtenidos por la diferencia de precios. Desde luego, la fijación de precios segmentada también tiene que ser legal.

Lo más importante es que los precios segmentados reflejen diferencias reales en el valor percibido por los clientes y consumidores. Los clientes de los segmentos con precios más elevados deben sentir que están obteniendo el valor adicional por los altos precios que pagan. Por otro lado, las compañías han de tener cuidado de no tratar a los clientes de los segmentos con precios más bajos como ciudadanos de segunda clase. De lo contrario, a largo plazo, la práctica provocará resentimiento y mala voluntad por parte de los clientes. Por ejemplo, en años recientes, las líneas aéreas han provocado la ira de los clientes frustrados en ambos extremos de los rangos de precios de los boletos. Los pasajeros que pagan tarifa completa por asientos de negocios o de primera clase a menudo sienten que están siendo defraudados. Al mismo tiempo, los pasajeros que viajan en los asientos de menor precio consideran que no reciben un trato adecuado o que se les ignora.

Fijación de precios psicológica

Fijación de precios psicológica
Estrategia de fijación de precios que considera la psicología acerca de los precios y no simplemente el aspecto económico; el precio sirve para comunicar algo acerca del producto.

El precio dice algo acerca del producto. Por ejemplo, muchos consumidores utilizan el precio para juzgar la calidad. Quizás un frasco de perfume de $100 contenga una fragancia que vale sólo $3, pero algunas personas están dispuestas a pagar los $100 porque ese precio indica algo especial.

En la **fijación de precios psicológica**, los vendedores toman en cuenta los aspectos psicológicos de los precios y no sólo el lado económico. Por ejemplo, los consumidores suelen percibir que los productos con precios altos ofrecen mayor calidad. Cuando tienen la posibilidad de

juzgar la calidad de un producto al examinarlo o al aplicar su experiencia previa, utilizan menos el precio para juzgar la calidad. Sin embargo, cuando no pueden juzgar la calidad porque carecen de la información o de las habilidades necesarias para hacerlo, el precio se convierte en una señal importante de calidad. Por ejemplo, ¿cuál será mejor abogado, el que cobra $50 la hora o el que cobra $500 la hora? Tendríamos que indagar mucha información acerca de los antecedentes de uno y otro para responder a esta pregunta de manera objetiva, y aún así, es probable que no podamos juzgarlos con precisión. La mayoría de nosotros sólo supondría que el abogado que cobra más es mejor.

Precios de referencia
Precios que los compradores tienen en mente y utilizan como punto de comparación cuando examinan un producto específico.

Otro aspecto de la fijación de precios psicológica son los **precios de referencia**, es decir, precios que los compradores tienen en mente y a los que recurren cuando buscan cierto producto. El precio de referencia se podría formar a partir de la observación de los precios actuales, del recuerdo de precios anteriores o de la evaluación de la situación de compra. Los vendedores influyen en estos precios de referencia de los consumidores al fijar precios. Por ejemplo, un vendedor de comestibles podría colocar su marca propia del cereal de hojuelas de salvado y pasas de $2.49 junto al cereal Raisin Brand de Kellogg's de $3.79. O bien, una compañía podría ofrecer modelos más costosos que no se venden muy bien para lograr que sus modelos menos costosos pero aún de precio elevado parezcan más accesibles. Por ejemplo, Williams-Sonoma ofreció una vez una máquina para elaborar pan al elevado precio de $279. Sin embargo, luego agregó un modelo de $429. Las ventas del modelo más caro se vinieron abajo, pero las del modelo más barato se duplicaron.[6]

Fijación de precios psicológica: ¿Qué sugieren los precios marcados en esta etiqueta sobre el producto y la situación de compra?
© Tetra Images/Alamy

En la mayoría de las compras, los consumidores no poseen todas las habilidades ni toda la información que necesitan para saber si están pagando un buen precio. Carecen del tiempo, de la capacidad o de la inclinación para investigar distintas marcas o tiendas, comparar precios y realizar las mejores transacciones. En vez de ello, acostumbran basarse en ciertas señales que indican si un precio es alto o bajo. Es interesante destacar el hecho de que son los mismos vendedores quienes proporcionan esas señales de precios en forma de etiquetas de descuento, garantías por el precio total, ventas de productos por debajo del costo de mercado y otros indicios útiles.

Incluso pequeñas diferencias en el precio pueden indicar diferencias en los productos. Un 9 o un 0.99 al final de un precio a menudo brinda una señal de ganga. Esos precios se ven en todos lados. Por ejemplo, realice una búsqueda en los sitios en línea de tiendas de descuento como Target, Best Buy u Overstock.com y verá que la mayoría de los precios terminan en 9. En cambio, los minoristas de artículos de lujo favorecen los precios que terminan en un número entero (por ejemplo, $6, $25 o $200). Otros utilizan la terminación en 00 centavos para artículos con precios regulares y en 99 centavos para mercancía con descuento.

Si bien las diferencias en los precios reales pueden ser pequeñas, el impacto de estas tácticas psicológicas podría ser considerable. Por ejemplo, en un estudio reciente, se preguntó a las personas qué tan probable era que eligieran entre diferentes proveedores de cirugía ocular LASIK basándose únicamente en los precios: $299 o $300. La diferencia real entre ambos precios era de sólo $1, pero el estudio descubrió que la diferencia psicológica era mucho mayor. Los índices de preferencia por los proveedores que cobraban $300 fueron mucho más altos. Los sujetos percibieron el precio de $299 como mucho menor, pero el precio bajo también elevó sus preocupaciones acerca de la calidad y los riesgos. Algunos psicólogos argumentan que cada dígito tiene cualidades simbólicas y visuales que deben tomarse en cuenta al fijar precios. De este modo, el 8 es redondo y simétrico y crea un efecto calmante, mientras que el 7 es angular y produce un efecto discordante.[7]

Fijación de precios promocional

Fijación de precios promocional
Práctica de fijar temporalmente precios de productos por debajo de su precio de lista, y a veces incluso por debajo de su costo, con la finalidad de incrementar las ventas a corto plazo.

Con la **fijación de precios promocional** las compañías fijan temporalmente sus productos por debajo del precio de lista —y en ocasiones incluso por debajo del costo— para crear urgencia y emoción por comprar. La fijación de precios promocional adquiere varias formas. Un vendedor podría simplemente ofrecer *descuentos* a partir de los precios normales para incrementar las ventas y reducir los inventarios; también podría emplear la *fijación de precios por evento especial* en ciertas temporadas para atraer a más clientes. De este modo, en noviembre y diciembre los televisores de pantalla grande y otros aparatos electrónicos de consumo se venden a precios promocionales para atraer hacia las tiendas a los clientes que realizan compras navideñas. Las *ofertas por tiempo limitado*, como las *ventas relámpago* a precios de descuento en línea, pueden generar urgencia por comprar y hacen que los compradores se sientan afortunados por haber realizado esa transacción.

Fijación de precios promocional: Las compañías ofrecen precios promocionales para crear urgencia y emoción por comprar.

Bloomberg por Getty Images

En ocasiones los fabricantes ofrecen *rebajas en efectivo* a los consumidores que compran el producto a los distribuidores en un periodo específico; el fabricante envía el reembolso directamente al cliente. Las rebajas gozan de popularidad entre los fabricantes de automóviles, teléfonos celulares y electrodomésticos pequeños, pero también se utilizan con bienes de consumo empacados. Algunos fabricantes ofrecen *financiamiento con bajos intereses*, *mayores periodos de garantía* o *servicio de mantenimiento gratuito* para reducir el "precio" al consumidor. Esta práctica se ha convertido en una de las favoritas de la industria automotriz.

La fijación de precios promocional puede ayudar a los clientes a transitar sorteando los obstáculos en el proceso de decisión de compra. Por ejemplo, para alentar a los clientes de su plan de voz a "liberarse" de las tabletas que sólo tienen Wi-Fi y agregar sus servicios de internet móvil 4G LTE, T-Mobile ofreció recientemente descuentos de hasta $100 en sus tabletas 4G, más 1 GB de servicio de datos 4G LTE al mes hasta por ocho meses y 200 MB de servicio gratuito de datos mensualmente por todo el tiempo que posean la tableta. Tales agresivas promociones de precios pueden ofrecer poderosos incentivos de compra y de cambio de marca.[8]

Sin embargo, en ocasiones la fijación de precios promocional tiene efectos adversos. Durante la mayoría de las temporadas vacacionales, por ejemplo, impera una guerra de descuentos. Los especialistas en marketing bombardean a los consumidores con ofertas, lo cual podría ocasionar que los compradores se cansen y que haya confusión de precios. Si dicha estrategia se emplea con demasiada frecuencia, creará clientes "proclives a las gangas", quienes esperarán a que las marcas tengan rebajas para comprarlas. O bien, la reducción constante de precios podría deteriorar el valor de una marca ante los ojos de los clientes y consumidores.

En ocasiones los especialistas en marketing se vuelven adictos a fijar precios promocionales, en especial en épocas económicas difíciles; usan los precios promocionales como una solución rápida en lugar de transitar por el difícil proceso de desarrollar estrategias eficaces a largo plazo en la construcción de sus marcas. Por ejemplo, como se explicó en la historia presentada al inicio del capítulo 9, JCPenney ha dependido durante mucho tiempo de la entrega constante de cupones, de realizar rebajas y de continuas ventas a precios de descuento para atraer a los clientes. Aunque esas prácticas promocionales han sido destructivas para la imagen y rentabilidad de JCPenney, se encuentran tan arraigadas en su esencia que a la cadena le resulta difícil abandonarlas. Para evitar esos problemas, las compañías deberían ser cautelosas al equilibrar los incentivos de venta en el corto plazo con su construcción de marca a largo plazo.

Fijación de precios geográfica

La compañía también debe decidir qué precios cobrará a los clientes ubicados en distintas partes de un país o del mundo. ¿Es conveniente que la empresa se arriesgue a perder sus negocios con clientes más distantes al cobrarles precios más altos para cubrir los altos costos de envío? ¿O debería cobrar el mismo precio a todos los clientes sin importar dónde se encuentren? Examinaremos cinco estrategias de **fijación de precios geográfica** para la siguiente situación hipotética:

Fijación de precios geográfica
Establecimiento de precios para los clientes localizados en diferentes partes de un país o del mundo.

> Peerless Paper Company está ubicada en Atlanta, Georgia, y vende productos de papel a clientes ubicados en todo el territorio de Estados Unidos. El alto costo de los fletes afecta a las compañías que surten de papel a sus clientes. Peerless desea establecer una política de fijación de precios geográfica e intenta determinar qué precio cobrar por un pedido de $10 000 para tres clientes específicos: el cliente A (en Atlanta), el cliente B (en Bloomington, Indiana) y el cliente C (en Compton, California).

Fijación de precios FOB en el origen
Estrategia de precios geográfica en la que los bienes se colocan libres a bordo de un transporte; el cliente paga el flete desde la fábrica hasta el destino.

Una opción consiste en que Peerless pida a cada cliente pagar el costo del envío desde la fábrica de Atlanta hasta donde resida el cliente. Los tres clientes pagarían el mismo precio de fábrica de $10 000 y el cliente A pagaría, digamos, $100 por concepto de flete; el cliente B pagaría $150 y el cliente C $250. Esta práctica se denomina **fijación de precios FOB** (siglas en inglés para libre a bordo) **en el origen** e implica que los bienes se colocan *libres a bordo* con algún transportista. En ese punto, la propiedad y la responsabilidad se transfieren al cliente, quien paga el flete desde la fábrica hasta el destino. Como cada cliente absorbe su propio costo, los partidarios de la fijación de precios FOB consideran que es la forma más justa de cobrar por los fletes. Sin embargo, la desventaja es que Peerless será una compañía de alto costo para los clientes distantes.

Fijación de precios de entrega uniforme
Estrategia geográfica de fijación de precios en la cual una compañía cobra el mismo precio más el flete a todos los clientes, sin importar su ubicación.

Fijación de precios por zona
Estrategia geográfica para la fijación de precios en la cual una compañía define dos o más zonas. Todos los clientes ubicados dentro de una zona pagan el mismo precio total; cuanto más distante esté la zona, mayor será el precio.

Fijación de precios por punto base
Estrategia geográfica de asignación de precios en la que el vendedor establece cierta ciudad como punto base y cobra a todos los clientes el flete desde esa ciudad hasta donde se encuentren.

Fijación de precios por absorción de fletes
Estrategia geográfica de fijación de precios en la cual el vendedor absorbe la totalidad o una parte de los cargos de transporte para conseguir un pedido deseado.

Fijación de precios dinámica
Ajuste continuo de precios para satisfacer las necesidades y características de clientes y situaciones individuales.

La **fijación de precios de entrega uniforme** es lo contrario a la fijación de precios FOB. Aquí, la compañía cobra el mismo precio por el producto más un mismo cargo adicional por concepto de flete a todos los clientes, sin importar su ubicación. El cargo por flete se establece a un costo de flete promedio. Supongamos que el valor promedio es de $150. Por lo tanto, la fijación de precios de entrega uniforme implica un costo más alto para el consumidor de Atlanta (que paga $150 en lugar de $100) y un costo más bajo para el cliente de Compton (que paga $150 en vez de $250). Aun cuando el cliente de Atlanta prefiera comprar el papel a otra compañía local que utilice la fijación de precios FOB, Peerless tiene mayor oportunidad de ganar al cliente de California.

La **fijación de precios por zona** es un término medio entre los precios FOB en el origen y los de entrega uniforme. La compañía establece dos o más zonas. Todos los clientes ubicados dentro de una zona determinada pagan un mismo precio total; cuanto más distante sea la zona, más alto será el precio. Por ejemplo, Peerless podría establecer una zona este y cobrar $100 por flete a todos los clientes de esa zona, una zona del oeste medio en la que cobre $150 y una zona oeste en la que cobre $250. De esta forma, los clientes localizados dentro de una zona determinada no reciben ventajas de precio por parte de la compañía. Por ejemplo, los clientes de Atlanta y Boston pagarían el mismo precio total a Peerless. Sin embargo, la queja consiste en que el cliente de Atlanta está pagando parte del costo de los fletes del cliente de Boston.

En la **fijación de precios por punto base**, el vendedor selecciona una ciudad como "punto base" y cobra a todos sus clientes los costos por flete desde esa ciudad hasta la ubicación del cliente, sin importar cuál sea la ciudad desde donde se envían realmente los bienes. Por ejemplo, Peerless podría establecer su punto base en Chicago y cobrar a todos los clientes $10 000 más el flete desde Chicago hasta donde residan. Esto significa que un cliente de Atlanta paga los costos de flete desde Chicago hasta Atlanta, aun cuando los bienes sean enviados desde Atlanta. Si todos los vendedores utilizan la misma ciudad como punto base, se cobraría el mismo precio de envío a todos los clientes y se eliminaría la competencia de precios.

Por último, un vendedor ansioso por hacer negocios con cierto cliente o en determinada área geográfica puede recurrir a la **fijación de precios por absorción de fletes**. Con esta estrategia, el vendedor absorbe una parte o la totalidad de los cargos de flete reales con el fin de efectuar el negocio deseado. El vendedor podría pensar que si hace más negocios, sus costos promedio disminuirán y compensarán los costos de fletes adicionales. La fijación de precios por absorción de fletes se utiliza para penetrar en un mercado o permanecer en mercados cada vez más competitivos.

Fijación de precios dinámica

A lo largo de la mayor parte de la historia, los precios se establecían mediante una negociación entre compradores y vendedores. La política de *precios fijos* —establecer un precio para todos los compradores— es una idea relativamente moderna que surgió con el desarrollo de las ventas minoristas a gran escala hacia finales del siglo XIX. En la actualidad, la mayoría de los precios se asignan de esta manera. Sin embargo, algunas compañías están revirtiendo ahora la tendencia de los precios fijos al utilizar una **fijación de precios dinámica**, la cual implica ajustar los precios de manera continua para satisfacer las características y necesidades de clientes y situaciones individuales.

La fijación de precios dinámica prevalece sobre todo en línea, ya que al parecer internet nos está conduciendo a una nueva era de fijación de precios fluida. Tal estrategia ofrece muchas ventajas a los especialistas en marketing. Por ejemplo, vendedores en línea como L.L. Bean, Amazon.com o Dell tienen la posibilidad de extraer información de sus bases de datos para conocer los deseos de compradores específicos, evaluar sus recursos, diseñar de manera instantánea ofertas acordes al comportamiento de compra y fijar los precios correspondientes.

Servicios que van desde minoristas, líneas aéreas y hoteles hasta equipos deportivos cambian sus precios sobre la marcha de acuerdo con los cambios en la demanda, los costos o los precios de los competidores, ajustando lo que cobran por artículos específicos sobre una base diaria, por hora o incluso continua. Cuando se realiza de manera adecuada, la fijación de precios dinámica ayuda a los vendedores a optimizar las ventas y brindar mejor servicio a los clientes. Sin embargo, si no se practica adecuadamente, puede desatar guerras de precios que erosionen los márgenes de ganancia y deterioren las relaciones con el cliente y la confianza de éste. Las compañías deben ser cautelosas para no cruzar la delgada línea que divide a las estrategias dinámicas de fijación de precios practicadas en forma inteligente de aquellas que resultan dañinas (vea Marketing real 9.1.1).

En un extremo, algunas compañías personalizan sus ofertas y precios con base en características y comportamientos específicos de clientes individuales gracias a que pueden realizar búsquedas en línea y revisar su historial de compra. En la actualidad, es posible que las ofertas y los precios que se presentan en línea se basen en lo que clientes específicos buscan y compran, en cuánto pagan por otras compras y en el hecho de si son capaces de gastar más y si están dispuestos a ello. Por ejemplo, un consumidor que recientemente entró en línea para comprar un boleto de primera clase para viajar a Londres, o que solicitó se le personalizara un nuevo Mercedes, tal vez reciba una cotización más alta de un nuevo Bose Wave Radio. En comparación, un amigo que realizó una búsqueda más modesta en línea y con un historial de compra menos ostentoso podría recibir una oferta para adquirir el mismo radio con un precio 5 por ciento menor y envío gratuito.[9]

Marketing real 9.4

Fijación de precios dinámica: Maravillas e infortunios de los ajustes de precio en tiempo real

En la actualidad, parece que todo vendedor sabe qué precios están cobrando sus competidores por la totalidad de los productos que venden, minuto a minuto, y con gran exactitud. Es más, las tecnologías actuales brindan a los vendedores la flexibilidad necesaria para ajustar sus propios precios sobre la marcha. Con frecuencia, esto deriva en una dinámica de precios bastante alocada.

Por ejemplo, hace poco, durante un "viernes negro" —como se conoce al inicio de la temporada de compras navideñas en Estados Unidos—, los precios que se cobraron por la más reciente versión de un juego de Xbox, Dance Central, experimentaron estrepitosas caídas. La víspera del Día de Acción de Gracias, Amazon rebajó el juego a $49.96 para igualar el precio que ofrecía Walmart y mejorar el precio de Target en tres centavos de dólar. El Día de Acción de Gracias, Amazon rebajó el precio a la mitad para dejarlo en $24.99 e igualar así el precio publicado en Best Buy durante su venta especial con motivo de esa celebración. Walmart respondió rápidamente con un precio bajísimo de $15 que Amazon igualó de inmediato. "¿Qué clase de locura es ésta?", se preguntará usted. Bienvenido a las maravillas y los infortunios de la fijación de precios dinámica.

En el lado positivo, la fijación de precios dinámica puede ayudar a los vendedores a optimizar las ventas y servir mejor a los clientes al alinear los precios con las ofertas de los competidores y las condiciones del mercado. Por ejemplo, las líneas aéreas utilizan generalmente la fijación de precios dinámica para ajustar de manera constante sus tarifas a vuelos específicos, dependiendo de los precios de los competidores y anticipando la disponibilidad de asientos. Como sabe cualquier viajero frecuente, si usted llama ahora para reservar un asiento en un vuelo a la soleada Florida la próxima semana, obtendrá cierto precio. Intente de nuevo una hora más tarde y obtendrá un precio diferente, tal vez más alto o tal vez más bajo. Reserve el mismo asiento con un mes de anticipación y probablemente deberá pagar mucho menos.

La fijación de precios dinámica no sólo es cuestión de que los vendedores optimicen sus rendimientos. También otorga cierto poder de fijación de precios a los consumidores en tanto que los que están alerta pueden tomar ventaja de las constantes batallas de precios ocurridas entre los vendedores. Al utilizar verificadores de precios en línea y aplicaciones de compra de dispositivos móviles para monitorear los precios, los consumidores pueden lograr buenos tratos o tomar ventaja de las políticas de igualación de precios entre minoristas. De hecho, en la actualidad, la fijación de precios que fluye constantemente, en ocasiones, da a los compradores la delantera. Los consumidores, al tener en la punta de sus dedos la capacidad de verificar precios y de hacer pedidos en línea, logran que incluso minoristas de grandes dimensiones como Target, Walmart y Best Buy sean víctimas del *showrooming* —práctica que consiste en revisar precios y mercancías en las salas de exhibición (*showrooms*, de ahí el nombre) de las tiendas minoristas para luego comprar los bienes en línea.

Tiendas como Best Buy, a la vez, están utilizando la fijación de precios dinámica para combatir el *showrooming* o incluso para convertirlo en una ventaja. Por ejemplo, Best Buy Canadá ya brinda a sus empleados de ventas verificadores móviles de precios que pueden utilizar con cada transacción para consultar los precios de la competencia en tiempo real. De hecho, Best Buy ofrece los mejores precios en la mayoría de los artículos. Cuando el precio de Best Buy no es el más bajo, los vendedores tienen instrucciones de abatir el precio más bajo de la competencia —ya sea en línea o fuera de línea— ofreciendo un precio 10 por ciento más bajo. Una vez que ha neutralizado el precio como factor de compra, considera Best Buy, puede convertir a los *showroomers* en compradores de productos de su tienda gracias a que ofrece otras ventajas distintas del precio, como servicio, inmediatez, ubicaciones accesibles y un procedimiento sencillo de devoluciones.

Como ilustra el ejemplo de Best Buy, la fijación de precios dinámica no sólo sucede en el rápidamente cambiante entorno en línea. Por ejemplo, Kohl, la tienda departamental de descuento, ha reemplazado las etiquetas estáticas por etiquetas digitales que pueden controlarse de manera centralizada para cambiar los precios en forma dinámica en artículos individuales dentro de una determinada tienda o en toda la cadena. La tecnología permite a Kohl aplicar la fijación de precios dinámica al estilo de internet, cambiando los precios conforme dicten las condiciones del mercado sin tener que dedicar el tiempo ni pagar los costos que implica sustituir las etiquetas físicas.

Más allá de utilizar la fijación de precios dinámica para igualar a los competidores, muchos vendedores la emplean para ajustar los precios con base en las características del cliente y las situaciones de compra. Algunos vendedores modifican los precios que cobran a diferentes clientes basándose en los historiales de compra o en datos personales de éstos. Algunas compañías ofrecen descuentos especiales a los clientes que llevan más artículos en sus carritos de compra. Se sabe que Orbitz, la agencia de viajes en línea, cobra precios más altos a los usuarios de Mac y iPad porque los fanáticos de Apple tienen ingresos familiares promedio más altos.

A la mayoría de los consumidores les sorprende saber que es perfectamente legal, en muchas circunstancias, cobrar diferentes precios a distintos clientes con base en sus comportamientos de compra. De hecho, un estudio encontró que dos tercios de los compradores en línea pensaban que dicha práctica era ilegal. Cuando se enteraron de que no lo era, nueve de cada 10 consideraron que debería serlo.

Legal o no, la fijación de precios dinámica no siempre les sienta bien a los clientes. Cuando se realiza de manera inadecuada, puede causar confusión, frustración o incluso resentimiento en los clientes, dañando las relaciones entabladas a duras penas con ellos. Considere la siguiente experiencia de un comprador de Amazon:

> Nancy Plumlee optó por adquirir el *mahjong*, un juego chino de fichas similar al *rummy*. Buscó en Amazon.com y, después de elegir

"Fijación de precios repentina" de Uber: El servicio de taxis Uber, que se basa en el uso de una aplicación, utiliza la fijación de precios dinámica para ajustar sus tarifas de acuerdo con las condiciones del mercado. Algunos clientes se sorprenden, pero Uber alerta con anticipación a los pasajeros acerca de su forma de establecer precios.

Associated Press

entre varias páginas de opciones, se decidió por un juego de $54.99. Lo colocó en su [carrito de compras] y continuó comprando algunas tarjetas para anotar resultados y otros accesorios de juego. Unos minutos después, escaneó los artículos del carrito y notó que el precio de $54.99 había brincado a $70.99. Plumlee pensó que estaba perdiendo la razón. Verificó su historial de búsquedas en la computadora y observó que, de hecho, el precio original del juego era de $54.99. Con determinación, vació el carrito e intentó de nuevo. [Esta vez], el precio del juego brincó de $54.99 a $59.99. "Esto no se percibe como una actitud honesta en los negocios. ¡Qué vergüenza, Amazon!", dijo Plumlee, quien llamó a [Amazon] y convenció al minorista en línea de que le devolviera sus $5.

En ocasiones resulta difícil identificar la delgada línea que divide una estrategia de fijación de precios dinámica aplicada en forma inteligente de otra que transgrede esa línea causando más daño que beneficio a las relaciones con el cliente y al renglón de utilidades de la compañía. Considere a Uber, un servicio de taxis, automóviles y otros medios de transporte disponible en muchas grandes ciudades de Estados Unidos mediante una aplicación móvil que permite enviar textos:

Uber utiliza una forma de fijación de precios dinámica llamada "fijación de precios repentina". En circunstancias normales, los clientes de Uber pagan tarifas razonables. Sin embargo, usar los servicios de Uber en periodos de gran demanda puede derivar en sorpresivos aumentos de precio. Por ejemplo, recientemente, en cierta noche tormentosa de un sábado festivo en Manhattan, Uber aplicó tarifas —y obtuvo su pago— ocho veces más altas que la tarifa habitual. Aunque la aplicación de Uber advirtió a los clientes de las altas tarifas antes de procesar las solicitudes de transporte, muchos clientes se enfadaron. A través de mensajes de correo electrónico y tweets, manifestaron su disgusto con los precios exorbitantes que cobró la compañía. Un cliente compartió en Instagram una fotografía de un recibo de taxi por $415. "¡Es un robo!", tweeteó otro cliente. A pesar de las protestas, Uber no experimentó caída en la demanda de sus servicios en el área de Nueva York. Parece que, para la mayoría de la gente que puede pagar los servicios de Uber, la comodidad y el prestigio, no el precio, son los factores determinantes de su elección. "Nadie lo obliga a utilizar el servicio", comenta un usuario. "¿No le gusta? Tome [su propio] taxi, utilice el transporte público o camine".

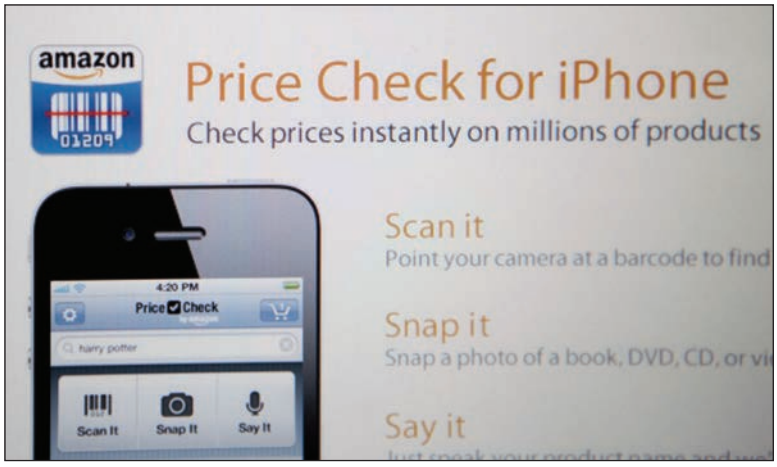
Por lo tanto, cuando se utiliza adecuadamente, la fijación de precios dinámica puede ayudar a los vendedores a optimizar las ventas y utilidades, al permitirles hacer un seguimiento de los precios de los competidores y ajustarse rápidamente a los cambios en el mercado. Sin embargo, cuando se le utiliza de modo inadecuado, puede desencadenar guerras de precios que erosionan los márgenes de ganancia, dañan las relaciones con los clientes y perjudican la confianza de éstos. Con mucha frecuencia, la fijación de precios dinámica adopta la forma de una "escalada armamentista" entre los vendedores, poniendo demasiado énfasis en los precios a expensas de otros elementos importantes que crean valor para los clientes. Las compañías deben ser cuidadosas para mantener los precios en equilibrio. Como afirma un especialista en marketing de Best Buy, la fijación de precios —ya sea dinámica o de otro tipo— es "sólo una parte de la ecuación. También está el surtido correcto, la comodidad, la entrega expedita, el servicio al cliente y la garantía. Todo eso le importa al cliente".

Fuentes: Andrew Nusca, "The Future of Retail Is Dynamic Pricing. So Why Can't We Get It Right?", *ZDNet*, 2 de octubre de 2013, www.zdnet.com/the-future-of-retail-is-dynamic-pricing-so-why-cant-we-get-it-right-7000021444/; Randall Stross, "Digital Tags Help Ensure the Price Is Right", *New York Times*, 9 de febrero de 2013, www.nytimes.com/2013/02/10/technology/digital-tags-help-ensure-that-the-price-is-right.html?_r=0; Laura Gunderson, "Amazon's 'Dynamic' Prices Get Some Static", *The Oregonian*, 5 de mayo de 2012, http://blog.oregonlive.com/complaintdesk/2012/05/amazons-dynamic-prices-get-som.html; Thorin Klosowski, "How Web Sites Vary Prices Based on Your Information", *Lifehacker*, 7 de enero de 2013, http://lifehacker.com/5973689; David P. Schulz, "Changing Direction", *Stores*, marzo de 2013, www.stores.org/STORES%20Magazine%20March%202013/changing-direction; Jessi Hempel, "Why Surge-Pricing Fiasco Is Great for Uber", *CNNMoney*, 30 de diciembre de 2013, http://tech.fortune.cnn.com/2013/12/30/why-the-surge-pricing-fiasco-is-great-for-uber/; Victor Fiorillo, "Will Everyone Please Shut Up about Under Surge Pricing?", *Philadelphia Magazine*, 18 de diciembre de 2013, www.phillymag.com/news/2013/12/18/uber-surge-pricing/; y Alison Griswold, "Everybody Hates Surge Pricing", *Slate*, 24 de abril de 2014, www.slate.com/articles/business/money-box/2014/04/uber_style_surge_pricing_does_the_system_make_sense_for_d_c_cabs.html.

Aunque tales prácticas de fijación de precios dinámica parecen legalmente cuestionables, no lo son. La fijación de precios dinámica es legal siempre que las compañías no discriminen con base en la edad, el género, la ubicación u otras características similares. La fijación de precios dinámica tiene sentido en muchos contextos: ajusta los precios de acuerdo con las fuerzas del mercado y las preferencias de los clientes. No obstante, los especialistas en marketing deben tener cuidado de no utilizar esta estrategia para sacar ventaja de ciertos grupos de clientes dañando las importantes relaciones con éstos.

Sin embargo, la práctica de la fijación de precios en línea actúa en ambos sentidos y los consumidores a menudo se benefician de la fijación de precios dinámica y en línea. Gracias a internet, el antiquísimo arte del regateo ha recobrado vigencia. Por ejemplo, los consumidores pueden negociar precios en sitios de subastas en línea y al hacer intercambios. ¿Desea vender esa antigua vinagrera que ha estado acumulando polvo por generaciones? Anúnciela en eBay o Craigslist. ¿Quiere participar en una subasta con la finalidad de comprar un boleto para un excelente espectáculo o evento deportivo? Visite Ticketmaster.com, que ofrece un servicio de subasta en línea de boletos para asistir a eventos.

También gracias a internet, los clientes y consumidores pueden efectuar comparaciones entre productos y precios al instante considerando miles de vendedores en sitios como Yahoo! Shopping, Epinions.com y PriceGrabber.com, o utilizando aplicaciones móviles como TheFind, RedLaser de eBay, Google Shopper o Price Check de Amazon. Por ejemplo, la aplicación móvil RedLaser permite que los clientes escaneen códigos de barras o códigos QR (o busquen mediante voz o imagen) mientras visitan tiendas. Luego, realiza búsquedas en línea y en las tiendas cercanas para proveer miles de reseñas y comparaciones de precios, incluso ofrece vínculos para realizar compras en línea de manera inmediata. Armados con esa información, los consumidores a menudo pueden negociar mejores precios que en las tiendas.



Fijación de precios dinámica y por internet: Con aplicaciones móviles como Price Check de Amazon, los consumidores pueden realizar comparaciones de precios al instante considerando millones de productos.

Bloomberg por Getty Images

De hecho, muchos minoristas están encontrando que el acceso en línea para hacer comparaciones de precios está dando demasiadas ventajas a los consumidores. Tiendas minoristas que van desde Target y Best Buy hasta Brookstone y GNC están diseñando estrategias para combatir la práctica del *showrooming* entre los consumidores. Actualmente, es común que los consumidores, provistos de sus teléfonos inteligentes, entren a las tiendas para ver un artículo, comparen precios en línea cuando aún están en la tienda y luego compren el artículo en línea a un precio más bajo. Tal comportamiento se denomina *showrooming* porque los consumidores utilizan las tiendas minoristas como salas de exhibición (*showrooms*) para vendedores en línea como Amazon.

Para las pasadas fiestas decembrinas, Best Buy lanzó una campaña de publicidad —llamada "Your Ultimate Holiday Showroom (Su mejor sala de exhibición para las fiestas)"—, diseñada para combatir directamente el *showrooming*:[10]

> En la campaña, numerosas celebridades promueven a Best Buy como una experiencia de compra mucho mejor que la que ofrecen minoristas en línea como Amazon.com. Mencionan las ventajas de Best Buy, como asistencia de empleados bien capacitados, posibilidad de realizar pedidos en línea y recoger la mercancía en la tienda y garantía de precios bajos. "El *showrooming*… no es una experiencia ideal", afirma un especialista en marketing de Best Buy, "… realizar búsquedas en casa, ir a la tienda, realizar más búsquedas, luego hacer una pausa, regresar a casa, encargar su pedido y esperar a que llegue a tiempo. Hay una mejor forma". Esa mejor forma sería comprar en Best Buy, la principal sala de exhibición durante la temporada vacacional. La mayoría de los consumidores reaccionaron positivamente a la atrevida campaña, lo que ayudó a aumentar la afluencia de clientes en la cadena durante las vacaciones. Sin embargo, el verdadero desafío para Best Buy es convertir a los visitantes de las tiendas en compradores. Algunos clientes se mantienen escépticos. Un cliente comentó en un tweet respecto a los anuncios de la campaña "Ultimate Showroom": "Querida Best Buy, me da gusto que reconozcas tu lugar como sala de exhibición. Con amor, todos los que compramos en Amazon".

Fijación de precios internacional

Las compañías que venden sus productos internacionalmente deben decidir qué precios cobrarán en los distintos países en que operan. En algunos casos, una empresa establece un precio uniforme en todo el mundo. Por ejemplo, Boeing vende sus aviones aproximadamente al mismo precio en todas partes, sin importar que el comprador se encuentre en Estados Unidos, en Europa o en un país en vías de desarrollo. Sin embargo, la mayoría de las compañías ajustan sus precios para reflejar las condiciones del mercado local y consideraciones de costos.

El precio que una compañía debería cobrar en un país específico depende de muchos factores, como las condiciones económicas, las situaciones de competencia, las leyes y las regulaciones y la naturaleza del sistema de mayoristas y minoristas. Con frecuencia, las percepciones y preferencias de los consumidores también varían de un país a otro, lo que se traduce en precios diferentes. O tal vez la compañía tenga distintos objetivos de marketing en varios mercados del mundo que requieren cambios en la estrategia de fijación de precios. Por ejemplo, Apple introduce avanzados teléfonos inteligentes, con múltiples características funcionales y de elevada calidad en mercados maduros segmentados con sumo cuidado en países altamente desarrollados, mediante una estrategia de fijación de precios de descremado del mercado. En contraste, actualmente está bajo presión para descartar modelos más antiguos y diseñar un teléfono básico dirigido a mercados de gran tamaño pero con menores recursos económicos en los países en vías de desarrollo, mediante una estrategia de fijación de precios de penetración de mercado.

Los costos desempeñan un papel importante en el establecimiento de precios internacionales. La gente que viaja al extranjero con frecuencia se sorprende al descubrir que algunos artículos relativamente baratos en su país tienen precios excesivamente altos en otras naciones. Unos *jeans* Levi's que se venden en $30 en Estados Unidos cuestan $63 en Tokio y $88 en París. Una hamburguesa Big Mac de McDonald's que cuesta sólo $4.20 en Estados Unidos vale $7.85 en Noruega y $5.65 en Brasil; y un cepillo de dientes Oral-B que se vende en $2.49 en Estados Unidos podría costar $10 en China. En cambio, un bolso Gucci de $140 en Milán, Italia, podría alcanzar los $240 en Estados Unidos. En algunos casos, esta *escalada de precios* es resultado de diferencias en las estrategias de

ventas o en las condiciones del mercado. Sin embargo, en la mayoría de los casos, es sólo el resultado de los elevados costos de vender en otro país —costos adicionales de operación, modificaciones del producto, del transporte y los seguros, de los aranceles e impuestos de importación, de las fluctuaciones de los tipos de cambio y de la distribución física.

El precio se ha convertido en un elemento fundamental en las estrategias de marketing internacional de las compañías que buscan ingresar en los mercados emergentes con mayores recursos, como China, India, Rusia y Brasil, cuyas economías han crecido con rapidez. Sin embargo, más recientemente, conforme la debilitada economía global ha frenado el crecimiento tanto en los mercados nacionales como en los emergentes, muchas compañías están modificando su punto de vista para incluir un nuevo mercado meta —conocido como "la base de la pirámide"—, el vasto y desatendido mercado integrado por los consumidores más pobres del mundo.

No hace mucho, la forma preferida de las marcas para vender sus productos en los mercados en desarrollo —ya se tratara de productos de consumo o automóviles, computadoras y teléfonos inteligentes— consistía en adherir nuevas etiquetas a los modelos existentes y venderlos a precios más altos a los pocos privilegiados que pudieran pagarlos. Sin embargo, tal enfoque de fijación de precios ponía muchos productos fuera del alcance de las decenas de millones de consumidores pobres de los mercados emergentes. Como resultado, muchas compañías desarrollaron versiones de productos más pequeñas, básicas y accesibles para esos mercados. Por ejemplo, Unilever —el fabricante de marcas como Dove, Sunsilk, Lipton y Vaseline— redujo el tamaño de sus presentaciones y estableció precios bajos que incluso los consumidores más pobres del mundo pueden pagar. Así, desarrolló paquetes individuales de sus champús, detergentes para ropa, cremas faciales y otros productos que pudieran venderse por unos cuantos centavos de dólar y, aun así, generar ganancias. Como resultado, en la actualidad más de la mitad de los ingresos de Unilever provienen de las economías emergentes.[11]

Fijación de precios internacional: Para reducir sus precios en los mercados emergentes, como Indonesia (de donde procede esta fotografía), Unilever creó paquetes más pequeños para un solo uso de Sunsilk, Ponds, Dove y otras marcas que vende a precios que incluso los consumidores más pobres del mundo pueden pagar.

Bloomberg por Getty Images

Si bien esa estrategia ha sido exitosa para Unilever, la mayoría de las compañías están descubriendo que vender de manera redituable a la base de la pirámide requiere de mucho más que tan sólo cambiar el empaque o reducir el tamaño de las presentaciones de los productos existentes y venderlos a precios bajos. Igual que los consumidores más adinerados, los compradores de menores ingresos desean productos funcionales *y* que cumplan aspiraciones. Por esa razón, las compañías actuales están innovando para crear productos que no sólo se vendan a bajos precios, sino que también den a los consumidores de la base de la pirámide más por su dinero, no menos (vea Marketing real 9.4).

De este modo, la fijación de precios internacional implica algunos problemas y complejidades especiales.

Cambios de precio

Comentario del autor | ¿Cuándo y cómo debe modificar sus precios una compañía? ¿Qué debe hacer si los costos aumentan, reduciendo las utilidades? ¿Qué le conviene hacer cuando la economía se deprime y los clientes se vuelven más sensibles al precio? ¿O cómo debe reaccionar cuando un competidor importante aumenta o reduce sus precios? Tal como sugiere la figura 9.7, las empresas tienen muchas opciones para modificar los precios.

Después de desarrollar sus estructuras y estrategias de fijación de precios, a menudo las compañías enfrentan situaciones que las obligan a tomar la iniciativa de realizar cambios de precio o a responder ante los cambios de precio de sus competidores.

Tomar la iniciativa de realizar cambios de precio

En algunos casos, la compañía considerará adecuado emprender un recorte o un incremento de precios. En ambos casos, tendrá que anticipar las posibles reacciones de los compradores y de sus competidores.

Recortes de precio

Varias situaciones originan que una compañía considere la posibilidad de recortar su precio. Una de esas circunstancias es el exceso de capacidad; otra es la disminución de la demanda debido a una fuerte competencia de precios o a una economía debilitada. En tales casos, la empresa podría reducir sus precios en forma agresiva para aumentar las ventas y su participación de mercado. Sin embargo, tal como han aprendido en los últimos años las industrias de líneas aéreas, de comida rápida, automotrices, de comercio minorista y algunas otras, el recorte de precios en una industria con exceso de capacidad conduce a guerras de precios puesto que los competidores tratan de mantener su participación de mercado.

Marketing real 9.5

Fijación de precios internacional: La base de la pirámide como público meta

En la actualidad, muchas compañías están cobrando conciencia de un dato estadístico impresionante. De los aproximadamente siete mil millones de personas que habitan el planeta, cuatro mil millones (es decir, el 57 por ciento) viven en la pobreza. Conocidos también como "la base de la pirámide", los pobres del mundo difícilmente parecerían un mercado prometedor. Sin embargo, a pesar de sus raquíticos ingresos, como grupo, esos consumidores representan un sorprendente poder adquisitivo de $5 billones anuales. Más aún, ese vasto segmento está desatendido casi en su totalidad. Los pobres del mundo a menudo tienen escaso o nulo acceso a los productos y servicios básicos, que son tan comunes para los consumidores con mayores recursos económicos. Conforme la debilitada economía global ha nivelado los mercados nacionales y frenado el crecimiento de los mercados emergentes de clase media, las compañías están dirigiendo la mirada cada vez más hacia la base de la pirámide en busca de nuevas oportunidades de crecimiento.

Pero, ¿cómo puede una compañía vender productos de manera redituable a consumidores con ingresos por debajo del nivel de pobreza? Para comenzar, el *precio* debe ser el correcto. Y en este caso, explica un analista, "correcto" significa "más bajo de lo que usted se imagina". Con esto en mente, muchas compañías han logrado que sus productos sean más accesibles simplemente ofreciendo presentaciones de menor tamaño o versiones de baja tecnología de sus productos actuales. Por ejemplo, en Nigeria, P&G vende sus máquinas de afeitar Gillette por $0.23, paquetes de una onza de su detergente Ariel por $0.10 y paquetes de 10 pañales nocturnos Pampers por $2.30. Aunque no hay un margen considerable de ganancia sobre los productos que se venden a unos cuantos centavos por unidad, P&G está teniendo éxito por el volumen masivo que vende.

Consideremos los pañales Pampers. Tan sólo en Nigeria nacen seis millones de bebés cada año, casi 50 por ciento más que la cifra registrada en Estados Unidos, un país con el doble de población que Nigeria. Esta asombrosa tasa de natalidad crea un mercado enorme y desatendido para los pañales Pampers, la marca de mayor venta de P&G. Sin embargo, la madre nigeriana típica gasta aproximadamente cinco mil nairas al mes, unos $30, en compras para el hogar. La tarea de P&G consiste en hacer que Pampers sea un producto accesible para las mamás nigerianas y convencerlas de que vale la pena dedicar una parte de su escaso gasto a adquirir los pañales. Para mantener los costos y los precios bajos en mercados como Nigeria, P&G inventó un pañal absorbente con características más sencillas. Aunque es mucho más barato, el pañal funciona con un alto nivel de desempeño. Al crear nuevos productos más accesibles, afirma un gerente de investigación y desarrollo de P&G, hay que "deleitar, no diluir". Es decir, el pañal debe tener un precio bajo, pero también tiene que hacer lo que otros pañales de bajo precio no logran —mantener al bebé cómodo y seco durante 12 horas.

Incluso con el pañal nocturno al precio correcto, vender Pampers en Nigeria representa un desafío. En Occidente, por lo general, se cambia de pañal a los bebés varias veces al día. Sin embargo, en Nigeria, la mayoría de los bebés utilizan pañales de tela. Para lograr que los Pampers sean más aceptados y también más accesibles para los nigerianos, P&G vende los pañales por pieza, como artículos para un solo día. De acuerdo con los anuncios de la compañía, "un Pamper es igual a una noche seca". La campaña dice a las mamás que mantener a los bebés secos durante la noche los ayuda a dormir bien, lo cual, a la vez, contribuye a su crecimiento y desarrollo. El mensaje apela al profundo sentimiento presente entre los padres nigerianos y que fue descubierto por los investigadores de P&G: el deseo de que sus hijos tengan una vida mejor que la que tienen ellos. Así, gracias al precio accesible y a que el producto satisface las necesidades de los clientes y se posiciona de manera relevante, las ventas de Pampers van hacia arriba en Nigeria. En este país, el nombre de Pampers es ahora sinónimo de pañal.

Como descubrió P&G, en la mayoría de los casos, vender en forma redituable a los consumidores que integran la base de la pirámide requiere de mucho más que desarrollar presentaciones para un solo uso y fijar precios a unos cuantos centavos de dólar por pieza. Más bien, requiere de una amplia innovación que no sólo dé por resultado precios más bajos, sino también nuevos productos que brinden a la gente que vive en la pobreza más por su dinero, no menos. Como otro ejemplo, considere cómo la compañía india de electrodomésticos Godrej & Boyce utilizó la innovación orientada hacia el cliente para dirigirse con éxito al mercado y vender refrigeradores a precios bajos en India:

> A causa de su elevado costo, tanto de compra como de operación, los refrigeradores convencionales que funcionan con base en un compresor han logrado, escasamente, ingresar al 18 por ciento del mercado indio. Sin embargo, en vez de dedicarse a producir una versión más barata y sencilla de sus frigoríficos de buena calidad, Godrej asignó un equipo a estudiar las necesidades de los consumidores indios desprovistos de sistemas de refrigeración o que poseen un sistema deficiente. La población semiurbana y rural que fue observada por el equipo, en promedio, gana de cinco mil a ocho mil rupias (aproximadamente, de $125 a $200) al mes, habita en viviendas de un solo cuarto, tiene familias integradas por cuatro o cinco personas y cambia de residencia a menudo. Incapaces de enfrentar el gasto que implica poseer un refrigerador convencional, esos consumidores tienen que arreglárselas con frigoríficos de propiedad comunal y de

Ventas dirigidas a la población de escasos recursos. Por sólo $69, el ChotuKool ("pequeña heladera") de Godrej hace un buen trabajo al satisfacer las necesidades de los consumidores indios de bajos ingresos por un precio que equivale a la mitad de lo que cuesta un refrigerador convencional básico.

Cortesía de Godrej & Boyce Mfg. Co. Ltd.

segunda mano. Pero incluso los refrigeradores compartidos pueden contener, por lo general, sólo unos cuantos artículos. Sus usuarios tienden a hacer sus compras diariamente y los productos que adquieren se limitan a unos cuantos vegetales y un poco de leche. Más aún, el suministro de energía eléctrica en India no es muy confiable, lo que pone en riesgo las pequeñas raciones de alimentos que desean conservar a baja temperatura.

Godrej concluyó que el segmento de bajos ingresos tenía necesidad de un refrigerador convencional de calidad superior; en esencia, se necesitaba un nuevo producto. Así, Godrej inventó el ChotuKool ("pequeña heladera"), una unidad de color rojo, que se abre por la parte superior, portátil y de tamaño pequeño con espacio suficiente para guardar los pocos alimentos que los usuarios desean mantener frescos por uno o dos días. En vez de utilizar un compresor y refrigerante, la pequeña unidad utiliza un chip que enfría cuando se aplica corriente eléctrica, y el diseño de su cubierta superior mantiene el aire frío dentro cuando se abre la tapa. En resumen, el ChotuKool utiliza menos de la mitad de la energía que consume un refrigerador convencional y se alimenta con una batería durante los tan comunes apagones en las zonas rurales. Y lo mejor de todo: la "pequeña heladera" satisface mejor las necesidades de los consumidores de bajos ingresos por sólo $69, lo que representa la mitad del precio del refrigerador tradicional más sencillo.

De esta forma, la base de la pirámide ofrece enormes oportunidades a las compañías capaces de desarrollar los productos correctos al precio adecuado. Compañías como P&G están trabajando intensamente para aprovechar esas oportunidades. P&G ha establecido elevadas metas para ganar nuevos clientes desplazando el énfasis puesto en el mundo occidental desarrollado, del que actualmente obtiene la mayor parte de sus ingresos, hacia las economías en desarrollo de Asia y África.

Sin embargo, para dirigirse con éxito a esos nuevos mercados, se necesitará mucho más que enviar versiones más baratas de productos existentes. "Nuestra estrategia de innovación no se basa en diluir el producto de calidad superior para ofrecerlo al consumidor de bajos ingresos", aclara el director general de P&G. "Hay que innovar discretamente para cada uno de los consumidores ubicados en esa curva económica; de otra forma, se fracasará".

Fuentes: Con base en información de David Holthaus, "Pampers: P&G's No. 1 Growth Brand", *Cincinnati.com*, 17 de abril de 2011, http://news.cincinnati.com/article/20110417/BIZ01/104170337/; Mya Frazier, "How P&G Brought the Diaper Revolution to China", *CBS News*, 7 de enero de 2010, www.cbsnews.com/8301-505125_162-51379838/; David Holthaus, "Health Talk First, Then a Sales Pitch", 17 de abril de 2011, *Cincinnati.com*, http://news.cincinnati.com/article/20110417/BIZ01/104170344/; Matthew J. Eyring, Mark W. Johnson y Hari Nair, "New Business Models in Emerging Markets", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2011, pp. 89-95; C. K. Prahalad, "Bottom of the Pyramid as a Source of Breakthrough Innovations", *Journal of Product Innovation Management*, enero de 2012, pp. 6-12; Erick Simanis, "Reality Check at the Bottom of the Pyramid", *Harvard Business Review*, junio de 2012, pp. 120-125; "Marketing Innovative Devices for the Base of the Pyramid", Hystra Consulting, marzo de 2013, http://hystra.com/marketing-devices; y "The State if Consumption Today", *Worldwatch Institute*, www.worldwatch.org/node/810, consultado en septiembre de 2014.

Una empresa también podría reducir los precios en un intento por dominar el mercado mediante costos más bajos. Quizá la compañía inicie con costos más bajos que sus competidores, o tal vez recorte los precios con la esperanza de obtener una participación de mercado que disminuya más los costos a través de un volumen mayor. Por ejemplo, Lenovo, el fabricante de computadoras y otros productos electrónicos, utiliza una estrategia agresiva de costos y precios bajos para aumentar su participación en el mercado de las computadoras personales en los países en desarrollo.

Aumentos de precio

Un aumento exitoso de precios favorece el logro de utilidades de manera significativa. Por ejemplo, si el margen de utilidades de una compañía es del 3 por ciento de las ventas, un incremento del 1 por ciento en el precio aumentará las utilidades en 33 por ciento si el volumen de ventas no se ve afectado. Un factor importante en los aumentos de precio es la inflación de los costos. Un incremento en los costos reduce los márgenes de utilidad y obliga a las compañías a transferir el incremento de los costos a los clientes. Otro factor que conduce a incrementos de precio es la demanda excesiva: cuando la compañía es incapaz de abastecer todo lo que sus clientes necesitan, puede aumentar sus precios, racionar los productos a los clientes o hacer ambas cosas. Considere a la industria actual del petróleo y el gas en todo el mundo.

Tomar la iniciativa de aumentar el precio: Cuando los precios de la gasolina aumentan con rapidez, a menudo los clientes molestos acusan a las principales compañías petroleras de enriquecerse a costa del consumidor.

Louis DeLuca/Dallas Morning News/Corbis

Al incrementar sus precios, las compañías deben evitar que los clientes los perciban como *especuladores de precios*. Por ejemplo, cuando los precios de la gasolina aumentan con rapidez, a menudo los clientes molestos acusan a las principales compañías petroleras de enriquecerse a costa del consumidor. Los clientes tienen buena memoria y con el tiempo abandonarán a las empresas, o incluso a industrias completas, si perciben que cobran precios excesivos. En casos extremos, las acusaciones de especular con los precios llegan a incrementar las regulaciones del gobierno.

Existen algunas técnicas para evitar estos problemas. Una consiste en mantener un sentido de equidad respecto a cualquier incremento de precio. Los aumentos de precio deben ir acompañados de comunicaciones de la compañía que indiquen a los clientes las razones de dichos incrementos.

Siempre que sea posible, la compañía debe considerar formas apropiadas de enfrentar costos elevados o una gran demanda sin aumentar los precios. Por ejemplo, podría considerar estrategias más rentables para producir o distribuir sus productos; podría "desmontar" su oferta de mercado eliminando características, empaques o servicios, para fijar por separado el precio de los elementos que antes formaban parte de la oferta; podría también reducir el tamaño del producto o sustituir ingredientes por otros menos costosos, en lugar de incrementar el precio. Así procedió recientemente P&G con Tide al mantener el precio pero reduciendo el tamaño de los envases, de 100 onzas a 92 y de 50 onzas a 46; de esa forma, estableció un incremento del precio de 8 por ciento por onza sin modificar los precios de los productos. De manera similar, Kimberly-Clark aumentó los precios de los productos Kleenex al reducir el número de hojas de papel higiénico y de pañuelos faciales contenidos en cada paquete. Y las barras regulares de Snickers ahora pesan 1.86 onzas, en vez de las 2.07 onzas que pesaban anteriormente, lo que representó un incremento de precios del 11 por ciento.[12]

Reacciones de los compradores ante los cambios de precio

Los clientes no siempre interpretan los cambios de precio con claridad. Un *incremento* de precios, que normalmente reduciría las ventas, podría tener algún significado positivo para los compradores. Por ejemplo, ¿qué pensaría si Rolex *aumentara* el precio de su modelo de reloj más reciente? Por un lado, podría pensar que el reloj es aún más exclusivo o que está mejor hecho. Por otro lado, podría pensar que Rolex simplemente manifiesta su ambición y cobra lo que la gente esté dispuesta a pagar.

De manera similar, los consumidores podrían interpretar los *recortes* de precio en varias formas. Por ejemplo, ¿qué pensaría si repentinamente Rolex redujera sus precios? Tal vez pensaría que usted está haciendo un buen negocio con un producto exclusivo. Sin embargo, lo más probable es que piense que el fabricante de relojes ha reducido la calidad y entonces la imagen de lujo de la marca podría verse afectada. Con frecuencia, el precio y la imagen de una marca están estrechamente relacionados. Un cambio en el precio, especialmente una reducción, podría afectar adversamente la forma en que los consumidores perciben la marca.

Reacciones de los competidores ante los cambios de precio

La compañía que está considerando un cambio de precio debe preocuparse por las reacciones tanto de sus competidores como de sus clientes. Es más probable que los competidores reaccionen cuando el número de compañías implicadas es pequeño, cuando el producto es uniforme y cuando los compradores están bien informados acerca de los productos y los precios.

¿Cómo puede prever la compañía las reacciones de sus competidores? El problema es complejo porque, igual que el cliente, el competidor podría interpretar la disminución de precio de una empresa en muchas formas. Quizá piense que la compañía está tratando de conseguir mayor participación de mercado, que está en aprietos y quiere estimular sus ventas o que desea que toda la industria baje sus precios para aumentar la demanda total.

La empresa tendrá que adivinar las posibles reacciones de cada competidor. Si todos los competidores se comportan de modo similar, esto implica analizar sólo a un competidor típico. En contraste, si los competidores no se comportan de manera similar —quizás por causa de las diferencias de tamaño, participación de mercado o de sus políticas—, entonces será necesario realizar análisis por separado. Sin embargo, cuando algunos competidores imitan el cambio de precio, existe una buena razón para esperar que el resto haga lo mismo.

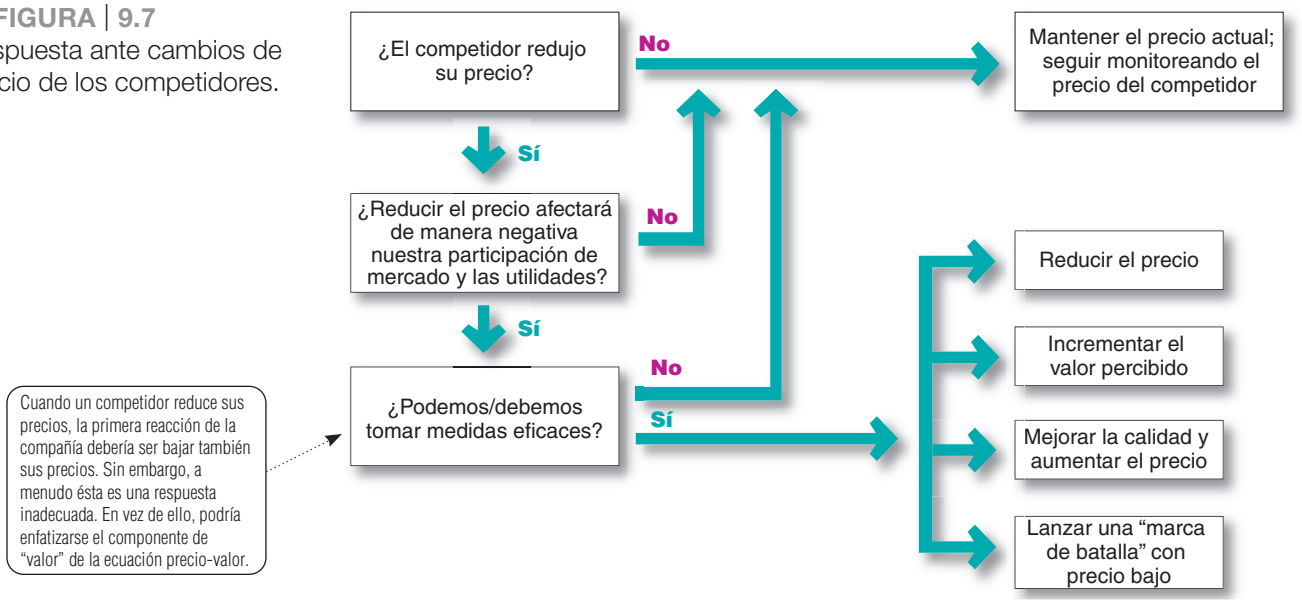
Cómo responder ante cambios de precio

Aquí invertimos la pregunta y analizamos la forma en que una compañía debe responder a un cambio de precio de un competidor. La empresa debe considerar varios aspectos: ¿por qué el competidor modificó el precio? ¿El cambio de precio es temporal o permanente? ¿Qué sucederá con la participación de mercado y las utilidades de la compañía si no responde? ¿Responderán otras compañías? Además de estas cuestiones, la empresa también debe tomar en cuenta su propia situación y su estrategia tanto como las posibles reacciones de sus clientes ante los cambios de precio.

La **figura 9.7** presenta las opciones que tiene una compañía para evaluar y responder a la disminución de precios de un competidor. Suponga que la compañía se entera de que un competidor redujo su precio y entonces considera que ese recorte probablemente dañará sus propias ventas y utilidades. Quizá tan sólo decida conservar su precio y el margen de utilidades actuales. La compañía podría considerar que no perderá mucho de su participación de mercado o que perderá demasiadas utilidades si reduce su precio; o tal vez decida esperar y responder cuando tenga más información sobre los efectos del cambio de precio del competidor. Sin embargo, si espera demasiado tiempo para empezar a actuar, tal vez el competidor se fortalezca y gane mayor confianza en caso de que sus ventas aumenten.

Si la compañía decide que puede y debe actuar, tiene entonces cuatro formas de responder. La primera consiste en *reducir su precio* para igualar el del competidor. Tal vez considere que el mercado es sensible al precio y que perdería demasiada participación de mercado en favor del

FIGURA | 9.7
Respuesta ante cambios de precio de los competidores.



competidor que bajó el precio. Sin embargo, una disminución del precio reducirá las utilidades de la compañía a corto plazo. Algunas empresas también podrían reducir la calidad, los servicios y las comunicaciones de marketing de su producto para mantener los márgenes de utilidad, pero esto terminaría por afectar su participación de mercado a largo plazo. La compañía debe tratar de mantener su calidad cuando baja sus precios.

Como alternativa, la compañía podría mantener su precio pero *aumentar el valor percibido* de su oferta. Podría mejorar sus comunicaciones destacando el valor relativo de su producto con respecto al del competidor que bajó el precio. Probablemente sea menos costoso para la compañía mantener el precio y gastar dinero para mejorar su valor percibido que reducir el precio y operar con un margen más bajo. O bien, la compañía podría *mejorar la calidad* y *aumentar el precio*, ubicando su marca en una posición de precio alto —posicionamiento de valor—. Una mejor calidad crea mayor valor para el cliente, lo que justifica el precio más alto. A la vez, un precio más alto contribuye a conservar márgenes de ganancia elevados.

Por último, la compañía tiene la opción de lanzar una *"marca de batalla" de precio bajo* —es decir, añadir un artículo de bajo precio a la línea o crear una marca separada de menor precio—. Esto es necesario si el segmento de mercado específico que se pierde es sensible al precio y no responde ante argumentos de mayor calidad. Así procedió Starbucks cuando adquirió Seattle's Best Coffee, una marca posicionada entre la clase trabajadora, de alta calidad pero accesible, en comparación con la marca principal de Starbucks, de imagen más formal, de elevada calidad y alto precio. Seattle's Best Coffee, por lo general, es una marca más accesible que la marca Starbucks. Como tal, en el mercado minorista, compite más directamente con Dunkin' Donuts, McDonald's y otras marcas de buena calidad, pero dirigidas a las masas, a través de sus establecimientos de franquicia y de asociaciones con Subway, Burger King, Delta, cines AMC, las líneas de cruceros Royal Caribbean y otras compañías. En los anaqueles de los supermercados, compite contra marcas de tienda y contra otros cafés dirigidos al mercado masivo, como Folgers Gourmet Selections y Millstone.[13]

Marcas de batalla: Starbucks ha posicionado su unidad Seattle's Best Coffee para competir más directamente con marcas de buena calidad, pero dirigidas al mercado masivo, que venden Dunkin' Donuts, McDonald's y otros competidores de precios más bajos.

© Curved Light USA/Alamy

Para responder a las marcas de tienda y ante otras estrategias de precios bajos en una economía debilitada, P&G convirtió varios de sus productos en marcas de batalla. La compañía afirma a los padres de familia que los pañales desechables Luvs brindan "mayor protección contra los escurrimientos por menos dinero que las marcas más costosas". Además ofrece versiones populares básicas de bajo precio de varias de sus marcas más importantes. Por ejemplo, Charmin Basic es el papel higiénico "resistente y a un excelente precio todos los días", y Puffs Basic ofrece "suavidad y valor todos los días". Tide Simply Clean & Fresh es aproximadamente 35 por ciento más barato que el detergente Tide regular. Sin embargo, las compañías deben tener cuidado al introducir marcas de batalla

porque pueden dañar la imagen de la marca principal. Y, aunque tal vez logren alejar a los compradores de bajos recursos de los rivales de bajo precio, también podrían reducir las ventas de las marcas con mayor margen de ganancia de la propia compañía.

Comentario del autor | Con frecuencia, las decisiones de fijación de precios se ven limitadas por aspectos sociales y legales. Por ejemplo, piense en la industria farmacéutica. ¿Está justificado el rápido aumento de precios de los medicamentos? ¿O los laboratorios farmacéuticos están llenando sus bolsillos de manera injusta al sacar provecho de consumidores que tienen pocas alternativas? ¿El gobierno debería intervenir?

Política pública y fijación de precios

La competencia de precios es un elemento fundamental de nuestra economía de libre mercado. Por lo general, al fijar los precios, las compañías no son libres de cobrar los precios que desean. Muchas leyes federales, estatales e incluso municipales determinan las reglas de juego limpio en la fijación de precios. Además, las empresas deben tomar en cuenta aspectos sociales generales relacionados con los precios. Por ejemplo, cuando las compañías farmacéuticas establecen sus precios, deben equilibrar sus costos de desarrollo y su utilidad meta con las apremiantes necesidades de salud que ponen en juego la vida de los consumidores de medicamentos.

Los documentos más importantes de la legislación que afectan la fijación de precios en Estados Unidos son la Sherman Act, la Clayton Act y la Robinson-Patman Act, que se adoptaron en un principio para frenar la formación de monopolios y regular las prácticas de negocios que pueden restringir el comercio en forma injusta. Como estos estatutos federales son aplicables únicamente al comercio interestatal, algunas entidades han adoptado medidas similares para las compañías que operan a nivel local.

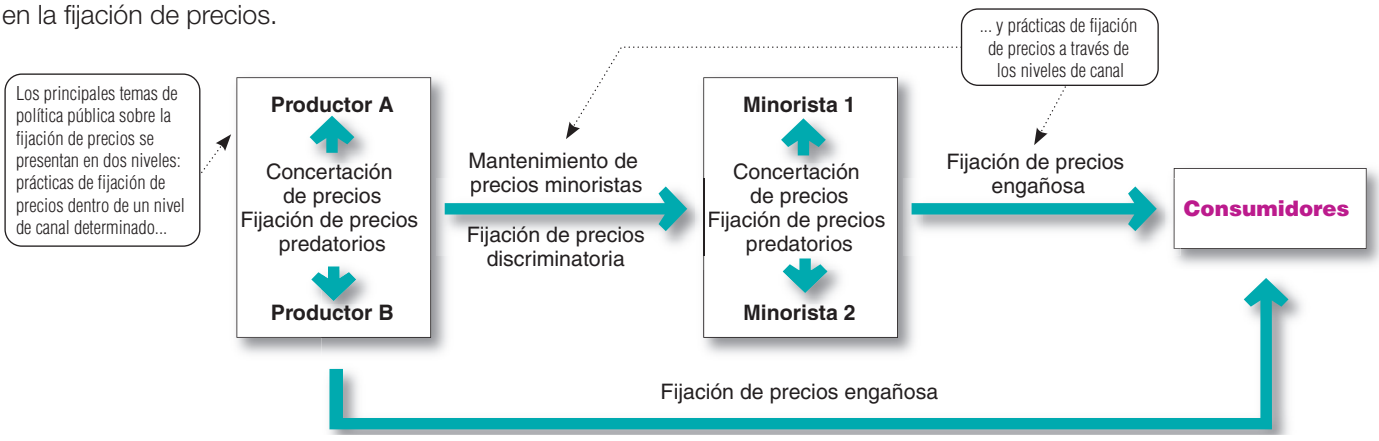
La **figura 9.8** muestra las principales políticas públicas sobre la fijación de precios. Éstas incluyen prácticas potencialmente dañinas dentro de un determinado nivel de canal (concertación de precios y fijación de precios predatorios) y a través de los niveles del canal (mantenimiento de precios minoristas, fijación de precios en forma discriminatoria y fijación engañosa de precios).[14]

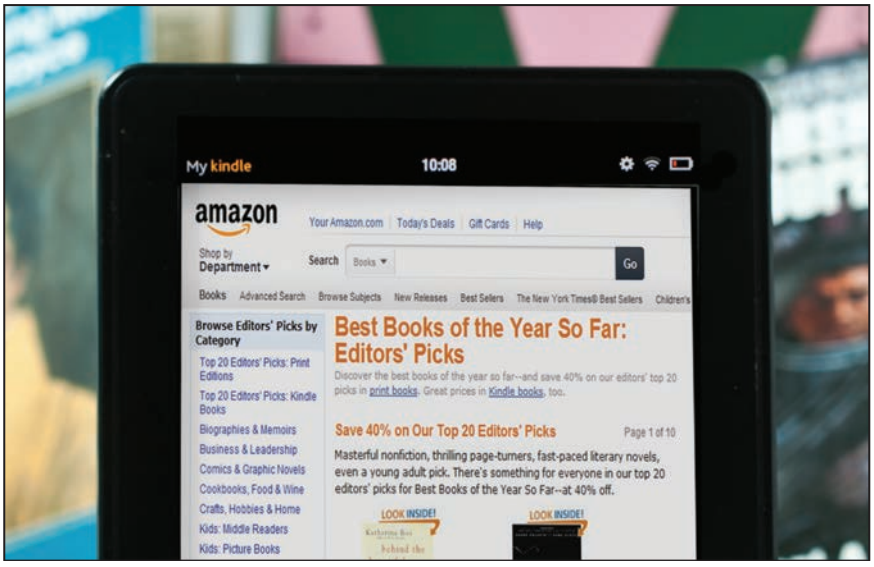
Fijación de precios dentro de los niveles de canal

En Estados Unidos, la legislación federal en materia de *concertación de precios* determina que los vendedores deben establecer precios sin ponerse de acuerdo con los competidores. De lo contrario, se sospecharía de una confabulación de precios. Tal práctica de concertación de precios es ilegal en sí misma, es decir, el gobierno no acepta excusas en estos casos. Las compañías que resultan culpables de realizar estas prácticas se hacen acreedoras a recibir fuertes multas. Recientemente, los gobiernos estatales y el federal de Estados Unidos han cumplido con firmeza las regulaciones de concertación de precios en industrias que van desde la gasolina, los seguros y el concreto, hasta las tarjetas de crédito, los CD y los microprocesadores para computadora. La concertación de precios también está prohibida en muchos mercados internacionales. Por ejemplo, Apple fue multada recientemente con $670 000 por concertar precios para vender sus iPhone en Taiwán.[15]

También se prohíbe a los vendedores el uso de la *fijación de precios predatorios*, una práctica que consiste en vender un producto por debajo de su costo con la intención de castigar a un competidor u obtener mayores utilidades a largo plazo al sacar a los competidores del negocio. Esto protege a los pequeños vendedores de los más grandes, los cuales podrían vender, durante cierto tiempo, artículos por debajo de su costo o en un escenario específico para eliminar del negocio a los competidores más débiles. El mayor problema consiste en determinar qué es exactamente un comportamiento depredador en la fijación de precios. El hecho de vender por debajo del costo para deshacerse de un inventario excesivo no se considera una práctica depredadora; hacerlo con el fin de eliminar a un competidor sí lo es. De esa forma, la misma acción en ciertas circunstancias es depredadora y en otras no, dependiendo del objetivo que se persiga al ponerla en práctica, el cual a menudo resulta muy difícil de determinar o demostrar.

FIGURA | 9.8
Temas de política pública en la fijación de precios.





Fijación de precios predatorios: Algunos críticos de la industria han acusado a Amazon.com de vender libros a precios de liquidación que dañan a los competidores. Pero, ¿se trata de una fijación de precios predatorios o tan sólo de una buena práctica de marketing competitivo?

Christopher Schall | Impact Photo

En años recientes, varias compañías grandes y poderosas han sido acusadas de fijación de precios predatorios. Sin embargo, convertir una acusación en una demanda judicial puede ser difícil. Por ejemplo, muchos editores y vendedores de libros han expresado su preocupación acerca de las prácticas depredadoras de Amazon.com, especialmente en cuanto a la fijación de precios:[16]

> Muchos vendedores de libros y editores se quejan de que las políticas de fijación de precios de los libros de Amazon.com están destruyendo su industria. Durante pasadas temporadas vacacionales, Amazon vendió los 10 libros de mayor éxito en ediciones de lujo a precios ubicados por debajo de su costo, menos de $10 cada uno. Y Amazon ahora vende libros electrónicos a precios de liquidación con la finalidad de ganar clientes para su lector electrónico Kindle. Tales precios tan bajos han causado un daño importante a los vendedores de libros competidores, muchos de los cuales consideran que las prácticas de fijación de precios de Amazon son depredadoras. Un observador afirma: "La palabra 'depredador' es muy fuerte y no la utilizo a la ligera, pero… habría podido jurar que tenemos leyes contra la fijación de precios predatorios. Simplemente no entiendo por qué [la fijación de precios de Amazon] no es un asunto legal". Hasta ahora, jamás se han levantado cargos contra Amazon por fijación de precios predatorios. Sería sumamente difícil probar que fijar precios por debajo del costo es una práctica depredadora deliberada que se opone a una buena práctica de marketing competitivo.

Fijación de precios a través de los niveles de canal

La Robinson-Patman Act tiene la finalidad de evitar la *discriminación de precios* injusta al asegurar que el vendedor ofrezca las mismas condiciones de precio a los clientes de cierto nivel comercial. Por ejemplo, cada minorista tiene derecho a obtener las mismas condiciones de precio de un fabricante determinado, sin importar que se trate de REI o de una tienda local de bicicletas. Sin embargo, la discriminación de precios se permite cuando el vendedor es capaz de probar que sus costos difieren cuando vende a distintos minoristas; por ejemplo, si el costo por unidad es menor al vender un gran volumen de bicicletas a REI que cuando vende unas cuantas bicicletas a una tienda local.

El vendedor también podrá discriminar en su fijación de precios si fabrica distintas calidades del mismo producto para diferentes minoristas. El vendedor debe probar que esas diferencias son proporcionales. La diferencia de precios también se utiliza para "igualar a la competencia" de "buena fe", siempre que la discriminación de precios sea temporal, localizada y defensiva en lugar de ofensiva.

El *mantenimiento de precios minoristas* (*o reventa*) también está prohibido, de manera que un fabricante no podrá obligar a los concesionarios a cobrar precios minoristas específicos por su producto. A pesar de que el vendedor puede indicar a los concesionarios el precio minorista *sugerido* por el fabricante, no tiene facultad para negarse a vender a un distribuidor que fija sus propios precios ni para castigarlo mediante un envío tardío; ni siquiera puede negarse a otorgarle bonificaciones por publicidad. Por ejemplo, la oficina del fiscal de Florida investigó a Nike por fijar un precio minorista para su calzado y ropa, ya que le preocupaba que Nike pudiera estar reteniendo artículos a los minoristas que no vendían sus zapatos más costosos a precios que la compañía consideraba adecuados.

La *fijación engañosa de precios* ocurre cuando un vendedor fija precios o rebajas de precios que confunden a los consumidores o que en realidad no están disponibles para ellos. Esto incluye precios de referencia o datos comparativos falsos, como sucede cuando un minorista establece precios "regulares" elevados de manera artificial y después anuncia precios "de rebaja" cercanos a sus precios anteriores diarios. Por ejemplo, Overstock.com recientemente fue sometida a un escrutinio por listar precios minoristas imprecisos sugeridos por el fabricante, cotizándolos más alto que el precio real. Este tipo de fijación de precios con base en comparaciones está muy difundido.

La fijación de precios con base en comparaciones es legal cuando es verdadera. Sin embargo, las "Guides against Deceptive Pricing (Guías contra la fijación engañosa de precios") de la Federal Trade Commission advierten a los vendedores que no pueden anunciar (1) una reducción de precios a menos de que se trate de un ahorro sobre el precio minorista habitual; (2) precios "de fábrica" o "al mayoreo" a menos que sean verdaderos y (3) precios de valor comparable de productos defectuosos.[17]

Otros aspectos sobre la fijación de precios engañosa incluyen el *fraude de escáner* y la confusión de precios. El amplio uso de verificadores de precios con escáner ha producido un creciente número de quejas acerca de que los minoristas cobran más a sus clientes. La mayoría de estos cobros excesivos se deben a una mala administración, como fallas en el momento de introducir los precios actuales o de rebaja en el sistema. Sin embargo, otros casos implican cobros excesivos intencionales.

Muchos estatutos federales y estatales establecen reglamentos en contra de las prácticas engañosas de fijación de precios. Por ejemplo, la Automobile Information Disclosure Act exige que los fabricantes de automóviles adhieran a las ventanillas de cada vehículo nuevo el precio minorista sugerido por el fabricante, los precios del equipo opcional y el costo de transportación del concesionario. Sin embargo, los vendedores honestos van más allá de lo que les exige la ley. El hecho de tratar a los clientes con justicia y asegurarse de que comprendan por completo los precios y las condiciones de la fijación de precios es una parte importante del establecimiento de relaciones sólidas y duraderas con ellos.

9.1 Revisión de conceptos

REPASO DE OBJETIVOS Y TÉRMINOS CLAVE

Repaso de objetivos

En este capítulo estudiamos algunos aspectos adicionales sobre la fijación de precios —fijación de precios de nuevos productos, fijación de precios para mezclas de productos, ajustes de precios, iniciativas para modificar precios, y reacciones ante cambios de precios y la política pública en la materia—. Una compañía no establece un solo precio, sino una *estructura de fijación de precios* que cubre toda su mezcla de productos. Dicha estructura de fijación de precios cambia con el tiempo conforme los productos atraviesan las distintas etapas de su ciclo de vida. La compañía ajusta los precios de sus productos para reflejar cambios en los costos y en la demanda y para tomar en cuenta variaciones entre los compradores y las situaciones de compra. Conforme el entorno competitivo se modifica, la compañía considera en qué momento debe realizar cambios de precio y cuándo debe responder ante cambios de precio de los competidores.

OBJETIVO 4 **Describir las principales estrategias para fijar los precios de nuevos productos.** *(pp. 293-294)*

La fijación de precios es un proceso dinámico y las estrategias de fijación de precios suelen cambiar conforme un producto atraviesa las etapas de su ciclo de vida. La etapa de introducción —cuando se establecen los precios por primera vez— resulta especialmente desafiante. La compañía tendrá que optar por una de varias estrategias para fijar los precios de productos innovadores: puede utilizar una *fijación de precios de descremado del mercado* que consiste en fijar inicialmente precios altos para aprovechar —"descremar"— la mayor cantidad posible de utilidades a partir de diversos segmentos del mercado. O bien, podría emplear una *fijación de precios de penetración de mercado* al establecer un precio inicial bajo para ingresar profundamente en el mercado y obtener una participación importante. Es necesario que se cumplan varias condiciones para que funcione cualquier estrategia de fijación de precios de un nuevo producto.

OBJETIVO 5 **Explicar la forma en que las compañías encuentran un conjunto de precios que maximiza las utilidades de la mezcla total de productos.** *(pp. 294-296)*

Cuando el producto forma parte de una mezcla de productos, la compañía busca un conjunto de precios que maximice las utilidades de la mezcla total. En la *fijación de precios por línea de productos*, la compañía establece niveles de precio para toda la línea de productos que ofrece. Además, deberá fijar precios para *productos opcionales* (artículos o accesorios que se incluyen con el producto principal), *productos cautivos* (productos necesarios para usar el producto principal), *subproductos* (productos de desecho o residuales que se generan al fabricar el producto principal) y *conjuntos de productos* (combinaciones de productos que se ofrecen a precio reducido).

OBJETIVO 6 **Analizar la forma en que las compañías ajustan sus precios para tomar en cuenta los distintos tipos de clientes y situaciones de compra.** *(pp. 296-304)*

Las compañías aplican una variedad de *estrategias de ajuste de precios* para tomar en cuenta las diferencias entre los segmentos de clientes y las situaciones de compra. Una es la *fijación de precios de descuento y bonificación*, en la que la compañía establece descuentos en efectivo, por cantidad, funcionales o por temporada, o diversos tipos de bonificaciones. Una segunda estrategia es la *fijación de precios segmentada*, en ésta la compañía vende un producto a dos o más precios para ajustarse a distintos clientes, formas de producto, lugares o momentos. En ocasiones las empresas toman en cuenta algo más que la economía en sus decisiones de fijación de precios y utilizan la *fijación de precios psicológica* para comunicar mejor la posición que desean para un producto. En la *fijación de precios promocional*, una compañía ofrece descuentos o vende temporalmente un producto por debajo de su precio

de lista como un evento especial, o en ocasiones incluso por debajo del costo, con la intención de atraer compradores. Otro método es la *fijación de precios geográfica*, donde la compañía decide los precios que cobrará a clientes distantes eligiendo entre alternativas como la *fijación de precios FOB*, de *entrega uniforme*, *por zona, por punto base* y *por absorción de fletes*. Mediante una *fijación de precios dinámica*, una compañía puede ajustar precios de manera continua para satisfacer las características y necesidades de clientes y situaciones individuales. Por último, la *fijación de precios internacional* implica que la compañía ajuste sus precios para enfrentar diferentes condiciones y expectativas en diferentes mercados mundiales.

OBJETIVO 7 — Analizar los aspectos clave relacionados con los cambios de precio y con la respuesta a estos cambios.

(pp. 304-309)

Cuando una compañía considera realizar un *cambio de precio*, debe tomar en cuenta las reacciones de los clientes y los competidores. Tomar la *iniciativa de recortar precios* o de *incrementarlos* tiene distintas implicaciones. Las reacciones de los compradores ante los cambios de precio se ven afectadas por el significado que les otorgan. Las reacciones de los competidores parten de un conjunto de políticas de reacción establecidas o del análisis específico de cada situación.

También existen muchos factores que deben tomarse en cuenta al responder al cambio de precios de un competidor. La compañía que enfrenta un cambio de precio iniciado por un competidor debe tratar de comprender sus intenciones, así como la posible duración o el impacto de tal cambio. Si se desea una reacción rápida, la compañía debe planear con antelación sus reacciones ante los posibles cambios de precio de sus competidores. Al enfrentar un cambio de precios de la competencia, la compañía podría mantenerse en su posición, reducir su propio precio, aumentar la calidad percibida, mejorar la calidad y subir el precio o lanzar una marca de batalla.

OBJETIVO 8 — Revisar los temas sociales y legales que afectan las decisiones de fijación de precios.

(pp. 309-311)

Las reglas para la fijación de precios justos están determinadas por muchas leyes federales, estatales e incluso municipales. Las compañías también deben tomar en cuenta aspectos sociales más generales para la fijación de precios. Los principales temas de política pública en la fijación de precios incluyen prácticas potencialmente dañinas *dentro* de los niveles del canal, como la concertación de precios y la fijación de precios predatorios. También incluyen prácticas de asignación de precios *a través* de los niveles del canal, como el mantenimiento del precio minorista, la fijación de precios discriminatoria y la fijación de precios engañosa. Aunque existen muchos estatutos federales y estatales que regulan las prácticas de fijación de precios, los vendedores respetables exceden lo que las leyes les exigen. Tratar a los consumidores con equidad es parte importante del establecimiento de relaciones sólidas y duraderas con el cliente.

Términos clave

OBJETIVO 5

Fijación de precios de descremado del mercado (precio de descremado) (p. 293)
Fijación de precios de penetración de mercado (p. 293)

OBJETIVO 6

Fijación de precios por línea de productos (p. 294)
Fijación de precios de producto opcional (p. 294)
Fijación de precios de producto cautivo (p. 295)
Fijación de precios de subproductos (p. 295)
Fijación de precios de conjuntos de productos (p. 296)

OBJETIVO 7

Descuento (p. 296)
Bonificación (p. 297)
Fijación de precios segmentada (p. 297)
Fijación de precios psicológica (p. 297)
Precios de referencia (p. 298)
Fijación de precios promocional (p. 298)
Fijación de precios geográfica (299)
Fijación de precios FOB en el origen (p. 299)
Fijación de precios de entrega uniforme (p. 300)
Fijación de precios por zona (p. 300)
Fijación de precios por punto base (p. 300)
Fijación de precios por absorción de fletes (p. 300)
Fijación de precios dinámica (p. 300)

ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO

Preguntas para análisis

9.15 Compare las estrategias de fijación de precios de descremado del mercado y de penetración de mercado y analice las condiciones en las cuales resulta adecuada cada una. Para cada estrategia, dé un ejemplo de un producto lanzado recientemente que haya utilizado esa estrategia de fijación de precios. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

9.16 Defina la fijación de precios de productos cautivos y dé ejemplos. ¿Qué debe preocupar a los especialistas en marketing en relación con la implementación de este tipo de fijación de precios? (AACSB: Comunicación).

9.17 ¿Qué es la fijación de precios dinámica? ¿Por qué prevalece sobre todo en línea? ¿Es legal? (AACSB: Comunicación).

9.18 ¿Una compañía siempre debería responder al recorte de precios de un competidor? ¿Qué opciones están disponibles si decide responder? (AACSB: Comunicación).

9.19 Analice brevemente las principales políticas de fijación de precios en relación con los distintos niveles del canal de distribución. (AACSB: Comunicación).

Ejercicios de pensamiento crítico

9.20 Suponga que usted es dueño de una pequeña cadena independiente de cafeterías que compiten frente a frente con Starbucks. El precio minorista que sus clientes pagan por un café es exactamente igual que el de Starbucks. El precio al mayoreo que usted paga por los granos de café tostado se incrementó en 25 por ciento. Usted sabe que no puede absorber ese incremento y tiene que transferirlo a sus clientes. Sin embargo, le preocupan las consecuencias de un claro incremento de precios. Analice tres estrategias alternativas de aumento de precios que puedan apaciguar esas preocupaciones. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

9.21 Identifique tres sitios o aplicaciones de comparación de precios en línea e indague sobre un producto que le interese comprar. Compare los rangos de precio publicados en los tres sitios. Con base en su búsqueda, determine un precio "justo" para el producto. (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento reflexivo).

9.22 Una táctica de fijación de precios psicológica consiste en establecer el precio "justo por debajo"; también se conoce como fijación de "precios que terminan en 9" ya que, por lo general, los precios terminan en el número 9 (o 99). Formen pequeños grupos en los que cada integrante deberá seleccionar cinco productos diferentes y visitar una tienda para indagar los precios de esos artículos. ¿Hay variación entre los artículos y las tiendas en relación con los precios que terminan en 9? ¿Por qué los especialistas en marketing utilizan esa táctica de fijación de precios? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

MINICASOS Y APLICACIONES

Marketing en línea, móvil y de social media Errores en los precios en línea

Hace poco, Walmart publicó accidentalmente algunos precios erróneos en su sitio web, esto representó sólo un eslabón en una ya larga cadena de equivocaciones y puso en aprieto a los vendedores. El error consistió en citar precios muy bajos para artículos que regularmente tienen precios más altos, como caminadoras, televisores y monitores de computadora, algunos de los cuales incluso aparecían con precios por debajo de $10. La información al respecto se difundió rápidamente a través de los social media y los consumidores se apresuraron a realizar pedidos antes de que Walmart pudiera corregir. Nadie estaba interesado en comprar Lysol por $100 ni paquetes de Kool-Aid por $70; en cambio, había muchos interesados en tomar ventaja de los precios erróneos que resultaban ser una ganga. Los social media empeoraron la situación cuando los afortunados clientes escribieron tweets para dar cuenta de las excelentes compras que habían realizado. Sitios web como FatWallet y SlickDeals también enviaron alertas de correo electrónico acerca de "posibles errores en los precios", según se comentaba en foros. Sin embargo, Walmart no fue la única en equivocarse. Amazon publicó precios incorrectos de DVD que estaban 75 por ciento por debajo del precio real, Dell anunció una computadora de $1000 en $25, Sears ofreció una iPad2 en $69, Best Buy indicó que el precio de un televisor de alta definición y 52 pulgadas era de sólo $10, el sitio 6pm.com de Zappos estableció precios máximos de $49.99, Delta Airlines fijó el precio de algunos de sus vuelos en $12 y un error en el sitio web de American Airlines ¡anunciaba vuelos gratis! Walmart reaccionó cancelando los pedidos y ofreciendo a los compradores una tarjeta electrónica de regalo por $10, pero American Airlines y Zappos respetaron los precios anunciados erróneamente, lo que les costó millones. La mayoría de los precios erróneos publicados en línea, cuando se detectan antes de que el artículo sea enviado, no son respetados por el vendedor.

9.23 Investigue los requerimientos legales en relación con pedidos que involucran errores en la fijación de precios. ¿Los vendedores deben respetar esos pedidos? Escriba un informe sobre sus hallazgos. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

9.24 Investigue éstos y otros errores en la fijación de precios en línea; elabore un resumen acerca de las medidas que tomaron los especialistas en marketing al respecto y de la recepción que tuvieron dichas medidas entre los consumidores. ¿Qué sugerencias haría a los especialistas en marketing para manejar problemas como ésos? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

Ética de marketing ¿Transgresión a la ley o norma cultural?

Bridgestone Corporation, el fabricante más grande del mundo de neumáticos y hule con sede en Tokio, reconoció hace poco su responsabilidad en una concertación de precios realizada junto con otros 25 proveedores japoneses de la industria automotriz. Veintiocho ejecutivos fueron implicados y aceptaron los cargos que se les imputaban; algunos enfrentaron penas de encarcelamiento. Bridgestone y otros proveedores fueron acusados de conspirar para fijar precios, arreglar a su favor procesos de licitación y repartirse las ventas de partes automotrices vendidas a fabricantes japoneses de vehículos que operan en Estados Unidos, como Toyota, Isuzu, Nissan, Suzuki y Fuji Heavy Industries, durante la mayor parte de la década de 2000. La compañía fue multada con $425 millones, más del doble de la sanción establecida para cualquiera de los otros infractores. En 2011, Bridgestone había pagado una multa de $28 millones por conspirar con los competidores para fijar precios en la industria de las mangueras marinas, pero no reveló que realizaba la misma práctica en la industria automotriz. Al Justice Department de Estados Unidos no le gustó nada el asunto; de ahí la multa mucho más onerosa la siguiente vez. La colaboración entre los

competidores es una práctica habitual y se acepta en muchos países orientales, como Japón. Quizá por eso la conspiración continuó durante tantos años. Involucró a proveedores japoneses que realizan ventas a los fabricantes de ese país, pero que también realizan operaciones en Estados Unidos.

9.25 Ninguno de los fabricantes de automóviles con sede en Estados Unidos fue víctima del esquema de precios concertados por los proveedores con sede en Japón que surten de mercancías a los compradores japoneses instalados en Estados Unidos. ¿Las compañías de diferentes culturas que parecen aceptar tales prácticas deberían recibir sanciones tan severas? (AACSB: Comunicación; razonamiento ético; pensamiento reflexivo).

9.26 Analice otros ejemplos recientes de fijación de precios concertados. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

Aritmética de marketing Incremento de precios en Louis Vuitton

Una forma de mantener la exclusividad de una marca es elevando su precio. Eso es justamente lo que hizo el fabricante de artículos de piel y de lujo Louis Vuitton. La compañía no quería que la marca tuviera una exposición excesiva ni que se volviera demasiado común, así que elevó sus precios 10 por ciento y está frenando su expansión en China. La marca Louis Vuitton es el mayor contribuyente a los ingresos de $13300 millones de la compañía en su división de moda y piel, ya que las ventas de la marca ascienden a $8000 millones. Parecería contrario al sentido común querer que los clientes compren menos productos de una compañía, pero cuando se eleva el precio, también aumenta el margen de contribución del producto haciendo cada venta más redituable. Así, aunque las ventas caen, la compañía aún puede mantener la misma rentabilidad que antes del aumento de precio.

9.27 Si el margen de contribución original de la compañía fue de 40 por ciento, calcule el nuevo margen de contribución si el precio se incrementa 10 por ciento. Consulte el apéndice 2, Aritmética de marketing, prestando atención a la nota final número 6, dentro de la explicación del cambio de precio, donde se realiza un análisis igualando el precio a $1.00. (AACSB: Comunicación; razonamiento analítico).

9.28 Determine cuánto pueden caer las ventas sin que la compañía deje de tener la contribución total que registraba cuando el margen de contribución era del 40 por ciento. (AACSB: Comunicación; razonamiento analítico).

Caso empresarial Coach monta la ola de los precios altos

Victor Luis estaba de pie mirando a través de la ventana de su oficina situada en la calle 34 del vecindario Hell's Kitchen de Manhattan. Había asumido el cargo de director general de Coach apenas un año atrás; su antecesor, Lewis Frankfort ocupó ese mismo puesto durante 28 años. Bajo el liderazgo de Frankfort, parecía que a Coach no le podía ir mal. De hecho, en la década anterior, esta compañía de 73 años de antigüedad había visto cómo sus ingresos se disparaban desde $1000 millones hasta $5000 millones conforme sus bolsos de mano se convirtieron en uno de los artículos de lujo más codiciados por las mujeres en Estados Unidos y otros países. Por eso, la cifra de utilidades de $1000 —que representaba un margen neto del 20 por ciento— se volvió común para la compañía. Los ingresos de Coach lograron que se convirtiera en el vendedor líder de bolsos de mano en Estados Unidos. Los elevados precios y los márgenes de utilidades de la marca hicieron de la compañía una de las consentidas de Wall Street.

Sin embargo, justo por el tiempo en que Victor Luis asumió el cargo, la suerte de Coach comenzó a cambiar. Aunque había tenido resultados prometedores con la expansión hacia los mercados internacionales y su introducción de líneas para caballeros, acababa de registrar su cuarto trimestre consecutivo de baja en sus ingresos en Estados Unidos, un mercado que representaba el 70 por ciento de su negocio. Las ventas comparables en Norteamérica habían declinado 21 por ciento de manera sorprendente el año anterior. Por dos años consecutivos, Coach, la compañía que alguna vez fuera precursora de tendencias, perdió participación de mercado frente a competidores más jóvenes y más diestros. Los inversionistas estaban nerviosos, lo cual ocasionó que el precio de las acciones de Coach cayera casi en 50 por ciento en tan sólo dos años. Después de varios años de éxito, parecía que Coach podía hacer muy poco para mejorar su actuación.

Orígenes artesanales

En un desván de Manhattan en 1941, seis artesanos formaron una asociación llamada Gail Leather Products y la pusieron en marcha como un negocio familiar. Empleando destrezas heredadas de generación en generación, el grupo elaboró a mano una colección de artículos de piel, sobre todo monederos y billeteras. Cinco años después, la compañía contrató a Miles y a Lillian Cahn —dueños de una firma de manufactura de bolsos de piel— y, en 1950, Miles se hizo cargo de la situación.

Conforme el negocio crecía, Cahn se interesó particularmente por las propiedades distintivas de los guantes de béisbol elaborados en piel. Los guantes eran rígidos y ásperos cuando estaban nuevos, pero con el uso se volvían suaves y flexibles. Cahn desarrolló un método que imitaba el proceso de uso, haciendo que la piel se volviera más fuerte, pero también más suave y flexible. Como beneficio adicional, la piel usada también absorbía los tintes en mayor grado, lo que le permitía adoptar tonos ricos y profundos. Cuando Lillian Cahn sugirió agregar bolsos de mano a la línea de bajo margen de ganancia de billeteras de la compañía, nació la marca Coach.

En los siguientes 20 años, tales bolsos de piel vacuna con una suavidad única ganaron reputación por su durabilidad. También se volvieron famosos por sus características innovadoras y sus colores brillantes, en oposición a los bolsos tradicionales presentados en tonos de color café. Conforme la marca Coach se expandió hacia las líneas de calzado y accesorios, también se volvió conocida por sus atractivas piezas metálicas integradas —particularmente las hebillas de plata que aún son una característica distintiva de Coach—. En 1985, los Cahn vendieron Coach a Sara Lee Corporation, que dio cabida a la marca dentro de Hanes Group. Lewis Frankfort se convirtió en el director de Coach y la condujo hacia una nueva era de crecimiento y desarrollo.

Bajo el liderazgo de Frankfort, Coach dejó de ser una compañía relativamente pequeña para convertirse en una marca internacional ampliamente reconocida. Dicho crecimiento no sólo significó novedosos diseños para los bolsos y nuevas líneas de productos, sino también una gran expansión de los centros de venta. Cuando Frankfort asumió la posición directiva, Coach contaba sólo con seis boutiques localizadas dentro de tiendas departamentales y una tienda principal en Madison Avenue. Por el tiempo en que Frankfort dejó el cargo, había más de 900 tiendas Coach en Norteamérica, Asia y Europa, con cientos de boutiques Coach en tiendas departamentales en esos mismos mercados y en Latinoamérica, Medio Oriente y Australia. Además de las tiendas físicas, Coach había desarrollado un saludable flujo de ventas en línea a través de sus sitios web.

Precio alto igual a ventas altas

Con la expansión de las líneas de productos Coach y de los centros de distribución, las mujeres se vieron atraídas por la calidad y el estilo de la marca. Pero quizá, por encima de todo, se sentían atraídas por la marca como símbolo de lujo, buen gusto y éxito. Con el paso de los años, Coach había tenido cuidado de encontrar un punto de precio óptimo, muy por arriba de las marcas ordinarias de tiendas departamentales. Aun cuando las tiendas que ofrecían productos Coach también vendían marcas de bolsos de mediana calidad a precios moderados, los bolsos de Coach tenían precios cinco veces más elevados.

Parecía que un precio tan alto ahuyentaría a las compradoras. Sin embargo, sucedía todo lo contrario. Conforme la reputación de Coach crecía, las mujeres aspiraban a poseer sus productos. Y aunque el precio de un bolso Coach es una extravagancia para la mayoría de las compradoras, sigue siendo accesible para las mujeres de clase media que desean despilfarrar de vez en cuando. Además, como los bolsos comparables de las marcas Gucci, Fendi o Prada tienen precios cinco o diez veces más altos, uno de Coach es una relativa ganga.

Con su imagen de símbolo de estatus accesible, Coach fue una de las pocas marcas de lujo que mantuvo un crecimiento y un nivel de utilidades constantes durante la pasada gran recesión. Y lo logró sin bajar sus precios. Temiendo que una reducción de precios dañara la imagen de la marca, la firma introdujo en vez de ello su línea "Poppy" con precios 30 por ciento más bajos que los precios regulares de los bolsos Coach. La compañía se concentró en sus tiendas de fábrica en centros comerciales. Asimismo, mantuvo el énfasis en la calidad para alentar las percepciones de valor. Como resultado, la base de devotas clientes de Coach siguió siendo leal durante los tiempos difíciles.

Casi al mismo tiempo, Coach también invirtió en conseguir nuevos clientes. Abrió su primera tienda sólo para caballeros, la cual abasteció con pequeños productos de piel, accesorios de viaje, calzado, joyería y trajes de baño. También expandió las colecciones para caballero en otras tiendas. Como resultado, sus ingresos provenientes de esos productos se duplicaron en un año. La compañía experimentó un éxito similar con los clientes internacionales al penetrar en los mercados de Europa, China y otros países asiáticos.

Pero justo cuando Coach parecía intocable, mostró signos de debilidad. El negocio de bolsos Coach empezó a declinar en Estados Unidos. Durante el primer año que Luis estuvo al frente de la compañía, su participación de mercado en Estados Unidos cayó del 19 al 17.5 por ciento —era el segundo año consecutivo en que registraba una pérdida semejante—. Durante el mismo periodo, Michael Kors, la mayor amenaza competitiva para Coach, experimentó un crecimiento en su participación de mercado al pasar de 4.5 a 7 por ciento. Las prometedoras marcas Kate Spade y Tory Burch también registraron incrementos en su participación. Puesto que el mercado estadounidense representaba una gran porción del negocio de Coach, sus ingresos totales experimentaron una baja sensible a pesar del crecimiento de la marca en nuevos mercados.

¿Cuál es el problema?

Muchos factores podrían ser responsables de la situación. Durante las pasadas fiestas decembrinas, Coach tuvo que lidiar con el mismo problema que enfrentaban muchos otros minoristas —menor afluencia de personas en los centros comerciales—. Sin embargo, Kate Spade y Michael Kors, que operan sus propios puntos de distribución y que, igual que Coach, venden a través de tiendas departamentales en centros comerciales, experimentaron ganancias de dos dígitos durante el mismo periodo. El desempeño de Coach también se opuso a la dinámica del mercado de los bolsos y accesorios como un todo, el cual creció casi 10 por ciento durante el año anterior.

La diferencia en las tendencias de ventas entre Coach y sus competidores llevó a algunos analistas a especular que este líder durante mucho tiempo había perdido de vista la moda. "Estos muchachos definitivamente están perdiendo participación", afirmó el analista Brian Yarbrough. "En términos de moda, están perdiendo el ritmo". Yarbrough no es el único que piensa así. Muchos otros aseguran que, bajo la misma dirección creativa durante 17 años, los diseños de Coach han perdido el brillo.

También está el asunto de la estructura de precios de Coach. En resumen, la compañía ha llevado el precio elevado demasiado lejos. "Coach trató de eliminar las promociones de cupones vinculadas directamente con sus puntos de venta de descuento, que son la principal fuente de ingresos de la compañía y atraen a los clientes que tratan de obtener más por su dinero", afirmó un experto en negocios minoristas que ofrecen productos de lujo. "El número de personas que quieren y pueden pagar un monto adicional por adquirir marcas de lujo, como Coach, se reduce a medida que continúan las dificultades económicas". Sin embargo, el precio, por sí solo, no explicaría por qué el negocio de Coach decae al mismo tiempo que se elevan las ventas de los competidores que ofrecen precios comparables. Además, en tanto que los ingresos de Coach en Norteamérica disminuyeron el año pasado, las ventas de sus bolsos de alta calidad (con precios por encima de $400) en realidad se incrementaron.

Algunos analistas también han cuestionado el efecto de la popularidad de Coach sobre su imagen de exclusividad. La imagen de una marca de lujo y las aspiraciones de los clientes a menudo residen en el hecho de que no todo mundo puede pagar el precio. Sin embargo, Coach se ha vuelto tan accesible que cualquier persona que desee un producto de esa marca puede encontrar la forma de adquirirlo. Esa disponibilidad ha sido fomentada por las tiendas de descuento de Coach —tiendas de la compañía que ofrecen mercancía fuera de temporada, saldos y líneas de menor calidad a precios mucho menores—. Con el número de clientes atraídos por los precios bajos, las tiendas de descuento de Coach actualmente representan el 60 por ciento de sus ingresos y un porcentaje aún más alto de unidades vendidas. Si combinamos esto con un saludable mercado secundario a través de eBay y otros sitios web, resulta que los productos Coach ya no tienen la exclusividad que ofrecían antes.

Aunque Luis acaba de asumir el cargo de director general, ha estado con Coach durante los últimos ocho años y supervisó la expansión internacional de la compañía. Por otro lado, aunque Frankfort abandonó el cargo, aún es el presidente del consejo directivo. Guiada por estos ejecutivos de la moda,

Coach tiene un plan para cambiar el rumbo por completo. Para comenzar, contrató a un nuevo director creativo que, de acuerdo con Luis, está "aportando moda relevante a la marca como nunca antes". Tanto el mundo de la moda como el de las inversiones esperan ansiosamente los primeros diseños de la nueva etapa de la firma.

Además de los cambios en cuanto a creatividad y diseño, Coach está reestructurando su cartera de productos. Para ganar clientes, se posicionará como una marca de estilo de vida con mayor expansión hacia las categorías de calzado, ropa y accesorios. Por otra parte, incrementará el número de bolsos a precios de $400 o más, un movimiento que podría elevar el precio promedio de los bolsos de Coach. Con todo ello, la marca se está arriesgando, pero quienes están a cargo de la compañía no se rendirán fácilmente. La pregunta fundamental es: ¿la nueva estrategia podrá llevar a la compañía de regreso hacia sus días de gloria?

Preguntas para análisis del caso

9.29 ¿Qué desafíos enfrenta Coach en relación con la fijación de precios para su vasta línea de productos?

9.30 Con base en los principios que se expusieron en el capítulo, explique cómo es que el precio influye en las percepciones que tiene el cliente de la marca Coach.

9.31 ¿De qué manera la creciente competencia de precios ha afectado el desempeño de la marca Coach?

9.32 ¿El plan propuesto por la actual directiva de Coach tendrá éxito en revertir la caída de la participación de mercado de la marca? ¿Por qué sí o por qué no?

9.33 ¿Qué recomendaciones haría usted a Coach?

Fuentes: Andrew Marder, "Coach, Inc. Can't Get It Together", *Motley Fool*, 30 de abril de 2014, www.fool.com/investing/general/2014/04/30/coach-inc-cant-get-it-together.aspx; Phil Wahba, "Coach Sales in North America Plummet as Market Share Erodes", *Reuters*, 22 de enero de 2014, http://in.reuters.com/article/2014/01/22/coach-results-idINL3N0KW3V920140122; Ashley Lutz, "Coach Is Slipping Fast, and It Can All Be Traced to One Major Mistake", *Business Insider*, 22 de octubre de 2012, www.businessinsider.com/coach-is-losing-its-value-2012-10; e información adicional tomada de www.coach.com/online/handbags/genWCM-10551-10051-en-/Coach_US/CompanyInformation/Investor-Relations/CompanyProfile, consultada en mayo de 2014.

Referencias

1. Con base en información de Tom Gara, "When Elephants Fight: The Great Walm-Mart-Amazon War of 2013", *Wall Street Journal*, 28 de marzo de 2013, http://blogs.wsj.com/corporate-intelligence/2013/03/28/when.elephants-fight-the-great-walmart-amazon-war-of-2013; Farhad Manjoo, "Walmart's Evolution from Big Box Giant to E-Commerce Innovator", *Fast Company*, 26 de noviembre de 2012, www.fastcompany.com/3002948/walmarts-evolution-big-box-giant-w-commerce-innovator; Shelly Banjo, "Walmart's E-Stumble with Amazon", *Wall Street Journal*, 19 de junio de 2013, http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424127887323566804578553301017702818; y www.walmart.com y www.amazon.com, consultados en septiembre de 2014.
2. "Lower Cost Samsung GALAXY Unveiled in Kenya", *Biztech Africa*, 23 de mayo de 2014, www.biztechafrica.com/article/lower-cost-samsung-samsung-galaxy-unveiled-kenya/2967/#.Uvo4bfldV8F; Ed Sutherland, "Apple vs Samsung Price War in India", *iDownloadBlog*, 17 de abril de 2013, www.idownloadblog.com/2013/04/17/apple-samsung-india-price-war/; Panjaj Mishra, "Apple Turns to Old iPhone Models, and Lower Prices, to Woo Users In India", *TechCrunch*, 17 de enero de 2014, http://techcrunch.com/2014/01/17/apple-turns-to-old-iphone-models-and-lower-prices-to-woo-users-in-india/; y "Samsung Galaxy Pocket Neo", www.mysmartprice.com/mobile/samsung-galaxy-pocket-neo-msp2810, consultado en marzo de 2014.
3. Karis Hustad, "Kindle Fire HDX Keeps Amazon's Low Price, Adds Extra Features", *Christian Science Monitor*, 26 de septiembre de 2013, www.csmonitor.com/Innovation/2013/0926/Kindle-Fire-HDX-keeps-Amazon-s-low-price-adds-extra-features.
4. Vea Oliver Strand, "With Coffee, the Price of Individualism Can Be High", *New York Times*, 8 de febrero de 2012, p. D6; y "$51 per Pound: The Deceptive Cost of Single-Serve Coffee", *New York Times*, www.thekitchn.com/51-per-pound-the-deceptive-cost-of-single-serve-coffee-the-new-york-times-165712, consultado en febrero de 2014.
5. Ejemplo basado en información de Duane Stanford, "Coke Engineers Its Orange Juice–With an Algorithm", *Bloomberg Business week*, 31 de enero de 2013, www.businessweek.com/articles/2013-01-31/coke-engineers-its-orange-juice-with-an-algorithm#p2.
6. Para éste y otros ejemplos, vea Peter Coy, "Why the Price Is Rarely Right", *Bloomberg Businessweek*, 1 y 8 de febrero de 2010, pp. 77-78.
7. Vea Anthony Allred, E. K. Valentin y Goutam Chakraborty, "Pricing Risky Services: Preference and Quality Considerations", *Journal of Product and Brand Management*, vol. 19, núm. 1, 2010, p. 54; Kenneth C. Manning y David E. Sprott, "Price Endings Left-Digit Effects, and Choice", *Journal of Consumer Research*, agosto de 2009, pp. 328-336; Martin Lindstrom, "The Pshychology behind the Sweet Spots of Pricing", *Fast Company*, 27 de marzo de 2012, www.fastcompany.com/1826172/psychology-behind-sweet-spots-pricing; y Travis Nichols, "A Penny Saved: Pshychological Pricing", *Gumroad*, 18 de octubre de 2013, http://blog.gumroad.com/post/64417917582/a-penny-saved-psychological-pricing.
8. Vea "Get Up To $100 Off Our Most Popular Tablets!" www.t-mobile.com/landing/free-mobile-internet-data.html?cmpid=WTR_PB_vVDAYcs2&002=2201628&004=7544714199&005=39867426325&006=30844130079&007=Search&008=&025=c&026=&gclid=CKy8ppGbmr8CFdBi7AodKXMAxA, consultado en julio de 2014.
9. Vea Justin D. Martin, "Dynamic Pricing: Internet Retailers Are Treating Us Like Foreign Tourists in Egypt", *Christian Science Monitor*, 7 de enero de 2011; Patrick Rishe, "Dynamic Pricing: The Future of Ticket Pricing in Sports", *Forbes*, 6 de enero de 2012, www.forbes.com/sites/prishe/2012/01/06/dynamic-pricing-the-future-of-ticket-pricing-in-sports/; y Mike Southon, "Time to Ensure the Price Is Right", *Financial Times*, 21 de enero de 2012, p. 30.
10. Vea Natalie Zmuda, "Best Buy Tries to Co-Opt 'Showrooming' This Holiday Season", *Advertising Age*, 29 de octubre de 2013, http://adage.com/print/244993/; y Meredith Derby Berg, "Is Best Buy's 'Showrooming' Campaign Working?", *Advertising Age*, 26 de diciembre de 2013, http://adage.com/print/245831/.

11. Matthew Boyle, "Unilever: Taking on the World, One Stall at a Time", *Bloomberg Businessweek*, 7 de enero de 2013, pp. 18-20; y Martinne Geller, "Unilever Sticks with Emerging Markets as Sales Rebound", *Reuters*, 21 de enero de 2014, http://uk.reuters.com/article/2014/01/21/uk-unilever-results-idUKBREA0K09A20140121.

12. Vea Serena Ng, "Toilet-Tissue 'Desheeting' Shrinks Rolls, Plumps Margins", *Wall Street Journal*, 24 de julio de 2013, http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424127887323971204578626223494483866; y Serena Ng, "At P&G, New Tide Comes In, Old Price Goes Up", *Wall Street Journal*, 10 de febrero de 2014, http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702304450904579368852980301572.

13. Información de "Starbuck's Kid Brother Grows Up Fast", *Bloomberg Businessweek*, 25 de abril-1 de mayo de 2011, pp. 26-27; "Seattle's Best Coffee: Forget the Flowers, Poems, and Chocolate", *Marketing Weekly News*, 25 de febrero de 2012, p. 585; y www.seattlesbest.com y www.starbucks.com, consultados en septiembre de 2014.

14. Para análisis de estos temas, vea Dhruv Grewel y Larry D. Compeau, "Pricing and Public Policy: A Research Agenda and Overview of the Special Issue", *Journal of Public Policy and Marketing*, primavera de 1999, pp. 3-10; Walter L. Baker, Michael V. Marn y Craig C. Zawada, *The Price Advantage* (Hoboken, Nueva Jersey: John Wiley & Sons, 2010), apéndice 2; y Thomas T. Nagle, John E. Hogan y Joseph Zale, *The Strategy and Tactics of Pricing*, 5a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011).

15. Vea Tim Worstall, "Apple Fined $670,000 in Taiwan for Price Fixing", *Forbes*, 25 de diciembre de 2013, www.forbes.com/sites/timworstall/2013/12/25/apple-fined-670000-in-taiwan-for-price-fixing.

16. Con base en información de Lynn Leary, "Publishers and Booksellers See a 'Predatory' Amazon", *NPR Books*, 23 de enero de 2012, www.npr.org/2012/01/23/145468105; y Allison Frankel, "Bookstores Accuse Amazon (not Apple!)", y Andrew Albanese, "Court Denies Bid to Examine Amazon's E-book Pricing", *Publishers Weekly*, 14 de noviembre de 2013, http://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/digital/content-and-e-books/article/60002-court-denies-bid-to-examine-amazon-s-e-book-pricing.html.

17. "FTC Guides against Deceptive Pricing", www.ecfr.gov/cgi-bin/text-idx?c=ecfr&sid=dfafb89837c306cf5b010b5bde15f041&rgn=div5&view=text&node=16:1.0.1.2.16&idno=16, consultado en septiembre de 2014.

10 Canales de marketing:

entrega de valor al cliente

Panorama del capítulo

Ahora estudiaremos la tercera herramienta de la mezcla de marketing: la distribución. Son pocas las compañías que trabajan solas al crear valor para el cliente y establecer relaciones redituables con éste. La mayoría sólo constituye un eslabón de una cadena de suministro y de un canal de marketing más extensos. Como tal, el éxito de una empresa depende no sólo de lo bien que *ésta* se desempeñe, sino también de la forma en que *todo su canal de marketing* rivalice con los canales de los competidores. La primera parte del presente capítulo explora la naturaleza de los canales de marketing, el diseño del canal de la compañía y las decisiones administrativas. Luego examinaremos la distribución física —o logística—, un área cuya importancia y complejidad están creciendo notablemente.

Comenzamos por echar un vistazo a Netflix. A través de una distribución innovadora, Netflix se ha convertido en el servicio de suscripción de video más grande del mundo. Sin embargo, como dijo alguna vez el gran beisbolista Yogi Berra, conocido más por sus frases confusas que por sus proezas deportivas: "El futuro ya no es lo que solía ser". Para mantenerse a la cabeza de la agitada industria de distribución de videos, Netflix debe continuar innovando a ritmo acelerado; de lo contrario, correría el riesgo de salir del negocio.

LA INNOVACIÓN DE CANALES DE NETFLIX: Al encuentro con el futuro abandonando el pasado

Una y otra vez, Netflix ha innovado su forma de dirigirse a la cima en la distribución de videos de entretenimiento. A principios de la década de 2000, el revolucionario servicio de entrega de DVD por correo que ofrecía Netflix sacó del negocio a todas las tiendas de renta de películas, con excepción de las más poderosas. En 2007, el inusitado paso de Netflix hacia el mundo digital revolucionó una vez más la forma de que la gente tuviera acceso a las películas y a otros contenidos de video. Ahora, con Netflix como líder, la distribución de videos se ha convertido en una multitud de tecnologías emergentes y de competidores de alta tecnología, una situación que plantea riesgos vertiginosos y oportunidades alucinantes.

Basta con preguntar a Blockbuster. Hace apenas unos años, esta gigante cadena de tiendas físicas de renta de películas era el líder indiscutible de la industria. Pero luego llegó Netflix, como un novato del servicio de entrega de DVD por correo. Primero miles y luego millones de suscriptores se sintieron atraídos por el innovador modelo de distribución de Netflix —ya no más viajes a la tienda de videos, nada de tarifas por entregas después de la fecha límite y una selección de más de 100 mil títulos que lograron empequeñecer cualquier oferta de Blockbuster—. Y algo todavía mejor: la tarifa de suscripción de $5 al mes de Netflix estaba apenas por encima del costo de la renta de un solo video de Blockbuster. En 2010, cuando vino el auge de Netflix, la otrora poderosa Blockbuster cayó en bancarrota.

La historia de cómo decayó Blockbuster pone de manifiesto la agitación que prevalece en el negocio de la distribución de videos actualmente. En sólo unos cuantos años, se materializó una superabundancia de opciones de acceso a videos. Al mismo tiempo que Netflix iba en ascenso y Blockbuster se desplomaba, Redbox de Coinstar apareció de la nada para construir una nueva red nacional de quioscos de renta de DVD a $1 por día. Luego, las incipientes compañías de alta tecnología, como Hulu —con su alta calidad, acceso gratuito a películas gracias a la inclusión de publicidad y sus programas recientes de televisión—, comenzaron a impulsar el *streaming* digital por internet (un sistema en el que los videos se descargan y reproducen de manera simultánea).

Durante todo el camino, Netflix ha actuado con audacia para mantenerse a la cabeza de la competencia. Por ejemplo, en 2007, en vez de conformarse con el éxito de su aún novedoso negocio de entrega de DVD por correo, Netflix y su director general, Reed Hastings, dirigieron la mirada hacia un nuevo modelo de distribución de videos revolucionario en aquel momento: entregar el servicio de Netflix a cualquier pantalla que tuviera conexión a internet, desde computadoras portátiles hasta televisores y otros dispositivos con Wi-Fi. Netflix lanzó entonces su servicio Watch Instantly que permite a sus suscriptores descargar películas instantáneamente a sus computadoras como parte de la tarifa mensual que pagan, incluso a expensas del negocio de DVD de Netflix que aún estaba en auge.

Una y otra vez, Netflix ha innovado su forma de dirigirse a la cima en la distribución de videos de entretenimiento. Sin embargo, para mantenerse a la cabeza de una industria candente y agitada, Netflix debe pisar a fondo el acelerador para seguir innovando la forma de distribución.

Si bien Netflix no fue pionera en el *streaming* digital, dedicó recursos a mejorar la tecnología y a conformar la videoteca de transmisión y reproducción simultáneas más grande del mundo. Conformó una enorme base de suscriptores y, así, sus utilidades se elevaron. Con su vasto repertorio físico de DVD y su videoteca *streaming* de más de 20 mil películas de alta definición accesible a través de 200 diferentes dispositivos con conexión a internet, parecía que nada podría detener a Netflix.

Sin embargo, el impresionante éxito de Netflix atrajo a un gran número de competidores ricos en recursos. En 2010, gigantes del video como YouTube de Google y iTunes de Apple comenzaron a ofrecer el servicio de descarga de películas, mientras que Hulu presentó su sistema de suscripción Hulu Plus. Para mantenerse a la vanguardia, e incluso para sobrevivir, Netflix necesitaba pisar a fondo el pedal de la innovación. Así, en el verano de 2011, en un movimiento tan ambicioso como riesgoso, su director Hastings apostó todo al *streaming* digital. Convirtió el aún próspero servicio de entrega de DVD por correo de Netflix en un negocio independiente llamado Qwikster; la medida requería separar las suscripciones para renta de DVD y para el servicio de *streaming*, lo que representó un escandaloso aumento del 60 por ciento en el precio para los clientes que contrataran ambos servicios. El nombre de Netflix ahora tiene su mayor representación en el *streaming* digital, que será el foco principal del crecimiento futuro de la compañía.

Los abruptos cambios de Netflix, aunque tal vez hayan sido visionarios, no fueron bien recibidos por los clientes. Alrededor de 800 mil suscriptores dieron de baja el servicio y el precio de las acciones de Netflix perdió casi dos tercios de su valor. Para reparar el daño, en tan sólo unas semanas, Netflix admitió su equivocación y dio marcha atrás a su decisión de establecer por separado su servicio Qwikster. A pesar de esa equivocación, conservó por separado su servicio de entrega de DVD por correo con un precio más alto. Pero se repuso pronto, recuperando todos sus suscriptores perdidos y agregando algunos más. Y lo mejor de todo, teniendo un precio 60 por ciento más alto, sus ingresos y utilidades también se elevaron. El precio de las acciones de Netflix una vez más se disparó.

Ahora más que nunca, Hastings parece empeñado en acelerar el salto de la compañía partiendo del éxito logrado en la renta de DVD hacia el éxito en el sistema *streaming*. Si bien los clientes aún tienen acceso a la videoteca de DVD más grande del mundo, las promociones de la compañía y su sitio web pocas veces mencionan esa opción. La atención ahora se enfoca directamente en los videos distribuidos por el sistema *streaming*. En la actualidad, los 48 millones de suscriptores de Netflix ven, en conjunto, 1400 millones de horas de películas y programas de televisión cada mes.

A pesar de su éxito continuo, Netflix sabe que su maquinaria de innovación no puede descansar. La competencia continúa moviéndose a una velocidad indeterminada. Por ejemplo, el servicio Prime Instant Video de Amazon ofrece descarga instantánea de miles de películas y programas de televisión sin costo adicional a sus miembros Prime. Google ha ido más allá de su servicio de renta de YouTube con Google Play, un portal de entretenimiento en una diversidad de medios que incluye películas, música, libros electrónicos y aplicaciones. Comcast ofrece Xfinity Streampix, que permite a los suscriptores descargar películas y programas de televisión antiguos a través de sus televisores, computadoras portátiles, tabletas o teléfonos inteligentes. Coinstar y Verizon han unido fuerzas para constituir Redbox Instant by Verizon y ofrecer a su base de suscriptores servicios de descarga instantánea de películas antiguas y de contenidos más recientes mediante el sistema de pago por evento. Y Apple y Samsung están creando una integración con contenidos de flujo directo a través de televisores inteligentes.

La innovadora estrategia de distribución de Netflix: desde los DVD entregados por correo hasta el sistema Watch Instantly y el streaming de videos en casi cualquier dispositivo, Netflix se ha mantenido a la cabeza de la industria haciendo lo que mejor sabe: revolucionar la distribución. ¿Qué sigue?

© M40S Photos/Alamy

A medida que la industria avanza y el sistema *streaming* se impone como el modelo fundamental de distribución, el contenido —no solamente la entrega— será clave para diferenciar a Netflix de los competidores. Al ser pionera, Netflix sigue a la vanguardia en la carrera del contenido. Sin embargo, Amazon, Hulu Plus y otros competidores están trabajando febrilmente para firmar contratos con los grandes proveedores de películas y programas de televisión. Pero Netflix está haciendo lo mismo. Recientemente consiguió un gran triunfo al llegar a un acuerdo de exclusividad con Disney —Netflix será muy pronto el único sitio donde los espectadores puedan descargar el enorme catálogo de Disney y ver las novedades de Walt Disney Animation, Marvel, Pixar y Lucasfilm.

Puesto que los acuerdos de licencia con las productoras de películas y los estudios de televisión para difundir contenido se vuelven más difíciles de alcanzar, en otro innovador giro para la distribución de videos, Netflix y sus competidores ahora están desarrollando sus propios contenidos originales a un ritmo acelerado. Una vez más, Netflix parece llevar la delantera. Por ejemplo, abrió camino con el aplastante éxito de *House of Cards*, la versión estadounidense de una serie británica de drama político producida por David Fincher y Kevin Spacey, afamados productores de Hollywood. Motivada por su gran éxito con *House of Cards*, Netflix desarrolló otras series originales, como *Hemlock Grove*, *Lillyhammer* y *Orange Is the New Black*, esta última es su producción más exitosa hasta el momento. Tales esfuerzos han dejado al resto de las compañías de la industria del video luchando por mantener el ritmo. Y Netflix apenas está comenzando. Planea invertir $300 millones al año en desarrollar nuevos contenidos propios para agregar al menos cinco títulos originales cada 12 meses.

Así, desde los DVD entregados por correo hasta el sistema Watch Instantly y el *streaming* de videos en casi cualquier dispositivo, Netflix se ha mantenido a la cabeza de la industria haciendo lo que mejor sabe —innovar y revolucionar la distribución—. ¿Qué sigue? Nadie lo sabe realmente. Sin embargo, algo parece cierto: cualquiera que sea el porvenir, si Netflix no lidera el cambio corre el riesgo de quedarse rezagada —y muy pronto—. En este negocio que cambia rápidamente, las nuevas artimañas se vuelven obsoletas en poco tiempo. Para mantenerse a la vanguardia, como sugirió un encabezado en los medios de comunicación, Netflix debe "encontrar su futuro abandonando su pasado".[1]

Descripción de objetivos

OBJETIVO 1 — **Explicar por qué las compañías utilizan canales de marketing y analizar las funciones que éstos desempeñan.**

Cadenas de suministro y red de transferencia de valor (pp. 320-321)

Naturaleza e importancia de los canales de marketing (pp. 321-323)

OBJETIVO 2 — **Analizar la forma en que interactúan los miembros del canal y cómo se organizan para trabajar.**

Comportamiento y organización del canal (pp. 324-329)

OBJETIVO 3 — **Identificar las principales alternativas de canal de que dispone una compañía.**

Decisiones de diseño del canal (pp. 329-333)

OBJETIVO 4 — **Explicar cómo seleccionan, motivan y evalúan las compañías a los miembros del canal.**

Decisiones de administración del canal (pp. 333-336)

Política pública y decisiones de distribución (pp. 336-337)

OBJETIVO 5 — **Analizar la naturaleza e importancia de la logística de marketing y de la administración integrada de la cadena de suministro.**

Logística de marketing y administración de la cadena de suministro (pp. 337-345)

Tal como revela la historia de Netflix, las buenas estrategias de distribución pueden contribuir en gran medida a la creación de valor para el cliente y de una ventaja competitiva para una compañía. Sin embargo, las compañías, por sí solas, no pueden brindar valor a los clientes, sino que deben trabajar estrechamente con otras empresas en una red de transferencia de valor más extensa.

Comentario del autor | Se trata de términos muy complejos para un concepto realmente sencillo: una compañía no puede trabajar sola en la creación de valor para el cliente. Debe trabajar dentro de una red más amplia de socios para lograr esa tarea. En lo individual, las compañías y las marcas no compiten; las que realmente compiten son todas sus redes de transferencia de valor.

Cadenas de suministro y red de transferencia de valor

Elaborar un producto o implementar un servicio y ponerlos a disposición de los compradores requiere entablar relaciones no sólo con los clientes, sino también con proveedores y distribuidores clave presentes en la *cadena de suministro* de la compañía. Esta cadena de suministro consta de socios ascendentes y descendentes. Los socios ascendentes a partir de la compañía son el conjunto de empresas que suministran las materias primas, los componentes, las partes, la información, las finanzas y la experiencia que se necesitan para crear un producto o servicio. Sin embargo, los especialistas en marketing se han enfocado tradicionalmente en la parte descendente de la cadena de suministro —es decir, en los *canales de marketing* (o *canales de distribución*) que se dirigen al cliente—. Los socios del canal descendente de marketing, como los mayoristas y minoristas, conforman una conexión vital entre la empresa y sus clientes.

El término *cadena de suministro* es muy limitado en cuanto a que adopta una perspectiva del negocio de *hacer y vender*. Sugiere que las materias primas, los insumos productivos y la capacidad de la fábrica deben servir como el punto de partida para realizar la planeación del mercado. El término *cadena de demanda* sería más adecuado porque sugiere una perspectiva de mercado basada en *detectar y responder*. De acuerdo con esta perspectiva, la planeación se inicia con la identificación de las necesidades de los clientes meta, para las cuales la compañía responde organizando una cadena de recursos y actividades con la finalidad de crear valor para el cliente.

Sin embargo, incluso la perspectiva de una cadena de demanda de un negocio podría ser demasiado limitada, ya que adopta un punto de vista lineal, paso por paso, de las actividades de compra-producción-consumo. En vez de eso, ahora la mayoría de las grandes empresas participan en la construcción y administración de complejas redes de transferencia de valor que están en constante evolución. Como se definió en el capítulo 2, una **red de transferencia de valor** está conformada por la compañía, sus proveedores, sus distribuidores y, por último, los clientes, quienes "se asocian" entre sí para mejorar el desempeño del sistema completo. Por

Red de transferencia de valor
Red conformada por la compañía, sus proveedores, sus distribuidores y, finalmente, los clientes, quienes se asocian entre sí para mejorar el desempeño del sistema completo en la entrega de valor al cliente.

Red de transferencia de valor: Al fabricar y comercializar tan sólo una de sus líneas originales, adidas administra una enorme red de personas dentro de la compañía, así como a miles de proveedores, distribuidores y firmas de marketing que deben trabajar en conjunto para crear valor para el cliente y establecer el posicionamiento "unite all originals" de la línea.

adidas

ejemplo, adidas produce calzado y ropa deportivos de gran calidad. Sin embargo, para fabricar sólo una de sus muchas líneas —digamos, su nueva línea original de calzado retro y ropa vintage—, adidas administra una enorme red de personas dentro de la compañía. También coordina los esfuerzos de miles de proveedores —minoristas que van desde Foot Locker hasta el vendedor en línea Zappos—, agencias de publicidad y otras firmas de servicios de marketing que deben trabajar en conjunto para crear valor para el cliente y establecer el posicionamiento "unite all originals" de la línea.

Este capítulo se enfoca en los canales de marketing —es decir, en la parte descendente de la red de transferencia de valor—. Examinaremos cuatro preguntas importantes con respecto a los canales de marketing: ¿cuál es la naturaleza de los canales de marketing y por qué son importantes? ¿Cómo interactúan las compañías del canal y cómo se organizan para trabajar? ¿Qué problemas enfrentan las compañías al diseñar y administrar sus canales? ¿Qué papel desempeñan la distribución física y la administración de la cadena de suministro en la atracción y satisfacción de los clientes?

Naturaleza e importancia de los canales de marketing

Comentario del autor | En esta sección, examinamos la parte descendente de la red de transferencia de valor —es decir, las organizaciones del canal de marketing que conectan a la compañía con sus clientes—. Para entender su valor, trate de imaginar cómo sería la vida sin vendedores minoristas; por ejemplo, sin tiendas de comestibles o departamentales.

Canal de marketing (o canal de distribución)
Conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de hacer que un producto o servicio esté a disposición del consumidor o usuario de negocios.

Pocos productores venden sus artículos directamente a los usuarios finales; la mayoría utiliza intermediarios para llevar sus productos al mercado. Los productores buscan crear un **canal de marketing** (o **canal de distribución**), el cual consiste en un conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de hacer que un producto o servicio esté a disposición del consumidor o usuario de negocios.

Las decisiones de canal de una compañía afectan directamente cualquier otra decisión de marketing. La fijación de precios de la compañía depende de si ésta trabaja con cadenas nacionales de descuento, con tiendas de especialidad de alta calidad o vende directamente a los consumidores a través de internet. La fuerza de ventas de la compañía y sus decisiones de comunicación dependen de qué tanta persuasión, capacitación, motivación y apoyo necesitan sus socios de canal. El hecho de que una compañía desarrolle o adquiera ciertos productos nuevos dependerá de qué tanto se ajusten esos productos a las capacidades de sus miembros del canal.

Las compañías suelen prestar poca atención a sus canales de distribución, lo cual, en ocasiones, provoca resultados desastrosos. En contraste, muchas empresas han utilizado sistemas creativos de distribución para obtener una ventaja competitiva. Enterprise Rent-A-Car revolucionó el negocio de la renta de automóviles al establecer oficinas fuera de los aeropuertos. Apple convirtió el negocio minorista de la música en su elemento principal mediante la venta de música para el iPod a través de internet en iTunes. El creativo e imponente sistema de distribución de FedEx ha convertido a esta empresa en líder de la industria de las entregas urgentes. Y Amazon.com transformó para siempre el mercado minorista y se convirtió en el Walmart de internet al vender una infinidad de productos sin utilizar tiendas físicas.

Las decisiones del canal de distribución suelen involucrar compromisos a largo plazo con otras empresas. Por ejemplo, compañías como Ford, McDonald's o Nike pueden cambiar fácilmente su publicidad, sus precios o sus programas promocionales, desechar viejos productos e introducir nuevos, según lo demanden los gustos del mercado. Sin embargo, cuando establecen canales de distribución a través de contratos con poseedores de franquicias, concesionarios independientes o grandes minoristas, no pueden reemplazar con tanta facilidad estos canales con tiendas o sitios web propiedad de la empresa cuando las condiciones del mercado cambian. Por esta razón, la dirección de marketing debe diseñar sus canales en forma cuidadosa y tomar en cuenta el posible entorno de ventas del futuro tanto como el entorno presente.

De qué manera agregan valor los miembros del canal

¿Por qué los productores asignan parte de su trabajo de ventas a socios del canal? Después de todo, hacer esto implica ceder cierto control respecto a cómo se venden sus productos y a quién. Los productores recurren a intermediarios porque éstos son más eficientes para poner los artículos a disposición de los mercados meta. Por medio de sus contactos, experiencia, especialización y escala de operaciones, los intermediarios suelen ofrecer a la compañía más de lo que ésta es capaz de lograr por su cuenta.

En la **figura 10.1** se muestra cómo el hecho de recurrir a intermediarios permite ahorrar dinero a la compañía. La figura 10.1A considera tres fabricantes, cada uno de los cuales usa marketing directo para llegar a tres clientes. Este sistema requiere de nueve contactos diferentes. La figura 10.1B muestra a tres fabricantes que trabajan por medio de un distribuidor, quien entra en contacto con los tres clientes. Este sistema sólo requiere de seis contactos. De esa forma, los intermediarios reducen la cantidad de trabajo que deben realizar tanto los productores como los consumidores.

Desde el punto de vista del sistema económico, el papel de los intermediarios de marketing consiste en transformar los grandes surtidos de los bienes que fabrican los productores en los surtidos que desean los consumidores. Los productores entregan surtidos limitados de productos en grandes cantidades, pero los consumidores desean surtidos más amplios en pequeñas cantidades. Los miembros de los canales de marketing compran grandes cantidades a muchos productores y las dividen en cantidades más pequeñas para conformar los surtidos más amplios que buscan los consumidores.

Por ejemplo, Unilever fabrica millones de barras de jabón para manos Lever 2000 cada semana, pero usted sólo desea comprar unas cuantas barras cada vez. De esta manera, los grandes vendedores de alimentos, medicamentos y productos de descuento, como Safeway, Walgreens y Target compran camiones completos de Lever 2000 y colocan el producto en los anaqueles de sus tiendas. Usted, por su parte, puede comprar una sola barra de jabón Lever 2000, junto con un carrito lleno de la compra de pequeñas cantidades de dentífrico, champú y otros productos relacionados conforme los va necesitando. Así, los intermediarios desempeñan un papel importante en hacer coincidir la oferta con la demanda.

Al poner los productos y servicios a disposición de los consumidores, los miembros del canal agregan valor al cerrar las principales brechas de tiempo, espacio y posesión que separan los bienes y servicios de los usuarios finales. Los miembros del canal de marketing desempeñan muchas funciones clave, algunas de las cuales ayudan a completar transacciones y pueden ser de:

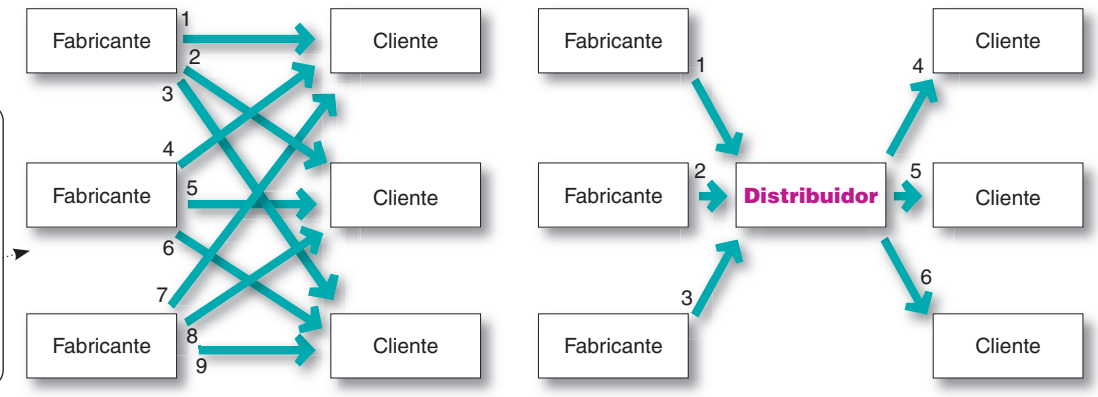
- *Información.* Reunir y distribuir la información necesaria sobre los consumidores, productores y otros participantes y fuerzas del entorno de marketing para realizar la planeación y efectuar el intercambio.
- *Promoción.* Desarrollar y difundir comunicaciones persuasivas acerca de una oferta.
- *Contacto.* Encontrar y comunicarse con compradores potenciales.
- *Adecuación.* Moldear las ofertas para satisfacer las necesidades del comprador, lo que incluye actividades como fabricación, clasificación, ensamblado y empacado.
- *Negociación.* Llegar a un acuerdo sobre el precio y otros términos de la oferta para transferir la propiedad o la posesión.

Otros miembros del canal ayudan a realizar las transacciones completas:

- *Distribución física.* Transportar y almacenar bienes.
- *Financiamiento.* Adquirir y usar fondos para cubrir los costos del trabajo del canal.
- *Toma de riesgos.* Asumir los riesgos de llevar a cabo el trabajo del canal.

FIGURA | 10.1
Manera en que un distribuidor reduce el número de transacciones del canal.

Los intermediarios del canal de marketing permiten que el proceso de compra sea mucho más fácil para los consumidores. De nuevo, piense cómo sería la vida sin los vendedores minoristas de comestibles. ¿Qué haría usted para comprar ese paquete de 12 Coca-Colas o cualquiera de los cientos de artículos que pone de manera rutinaria en su carrito de compras?



A. Número de contactos sin un distribuidor **B. Número de contactos teniendo un distribuidor**

La pregunta no es *si* es necesario llevar a cabo estas funciones —puesto que deben realizarse— sino *quién* lo hará. En la medida en que el fabricante desempeñe estas funciones, sus costos aumentarán y, por lo tanto, sus precios deberán ser más altos. Cuando algunas de estas funciones se desplazan hacia los intermediarios, los costos y precios del productor son más bajos, pero los intermediarios deben cobrar más para cubrir los costos de su trabajo. Al dividir el trabajo del canal, las diversas funciones deben asignase a los miembros del canal que sean capaces de agregar la mayor cantidad de valor por el costo.

Número de niveles de canal

Nivel de canal
Capa de intermediarios que realiza alguna función para acercar el producto y su propiedad al consumidor final.

Canal de marketing directo
Canal de marketing que no tiene niveles de intermediarios.

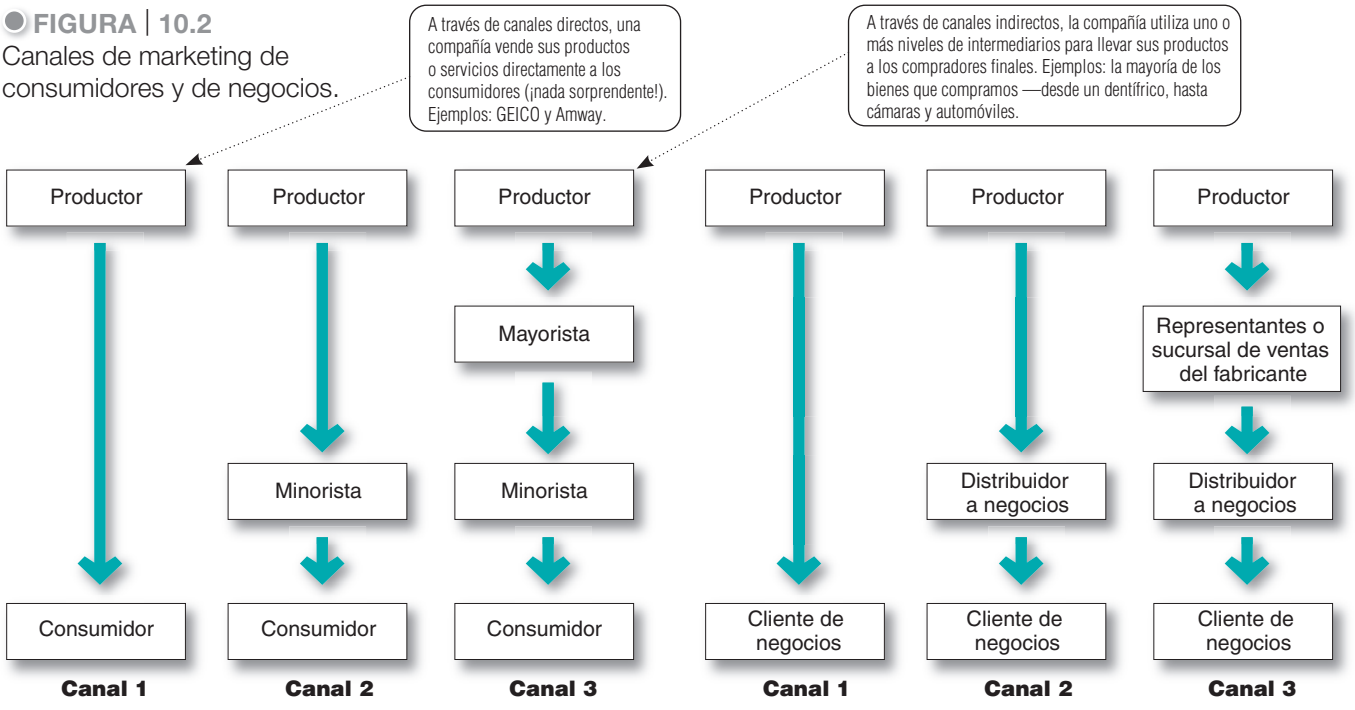
Canal de marketing indirecto
Canal que incluye uno o más niveles de intermediarios.

Las compañías diseñan sus canales de distribución para poner sus productos y servicios a disposición de los consumidores de distintas maneras. Cada capa de intermediarios de marketing que desempeñe algún trabajo para acercar el producto y su posesión al comprador final es un **nivel de canal.** Como el productor y el consumidor final realizan ciertas funciones, también forman parte de cada canal.

El *número de niveles de intermediarios* indica la *longitud* del canal. La **figura 10.2** muestra canales de distribución de distintas longitudes dirigidos tanto a consumidores como a negocios. La figura 10.2A presenta varios canales de distribución a consumidores. El canal 1, llamado **canal de marketing directo**, no tiene niveles de intermediarios —la compañía vende directamente a los consumidores—. Por ejemplo, Mary Kay Cosmetics y Amway venden sus productos a domicilio, en reuniones de ventas en casas y oficinas, y a través de sitios web y redes sociales; compañías que van desde la aseguradora GEICO hasta Omaha Steaks venden directamente a través de internet y dispositivos móviles, así como por vía telefónica. Los canales restantes de la figura 10.2A son **canales de marketing indirecto** que incluyen a uno o más intermediarios.

En la figura 10.2B se muestran algunos canales comunes de distribución a negocios. El especialista en marketing de negocios puede utilizar su propia fuerza de ventas para vender productos directamente a los consumidores de negocios o venderlos a diversos tipos de intermediarios quienes, a su vez, los venden a esos clientes. Es posible encontrar canales de marketing de consumidores y de negocios con más niveles, pero no son muy comunes. Desde el punto de vista del productor, un mayor número de niveles significa menor control y un canal más complejo. Además, todas las instituciones del canal están conectadas por varios tipos de *flujos*, los cuales incluyen el *flujo físico* de productos, el *flujo de propiedad*, el *flujo de pagos*, el *flujo de información* y el *flujo de promoción*. Estos flujos pueden hacer que incluso canales de un solo nivel o de unos cuantos se vuelvan muy complejos.

FIGURA | 10.2
Canales de marketing de consumidores y de negocios.



Comentario del autor | Los canales no sólo están formados por cuadros y flechas en un papel; se trata de sistemas de comportamiento conformados por compañías y personas reales que interactúan para lograr sus metas individuales y colectivas. Igual que los grupos de personas, los canales en ocasiones trabajan en conjunto y en otras de manera individual.

Comportamiento y organización del canal

Los canales de distribución no sólo son simples grupos de compañías vinculadas por diversos flujos, sino que constituyen complejos sistemas de comportamiento en los que las personas y las compañías interactúan para alcanzar metas individuales, del canal y de la compañía. Algunos sistemas de canal consisten sólo en interacciones informales entre empresas organizadas libremente. Otros consisten en interacciones formales guiadas por fuertes estructuras organizacionales. Asimismo, los sistemas de canal no son estáticos —surgen nuevos tipos de intermediarios y se desarrollan sistemas de canal totalmente nuevos—. En esta sección examinaremos el comportamiento del canal y la forma en que sus miembros se organizan para efectuar el trabajo del canal.

Comportamiento del canal

Un canal de marketing está constituido por compañías que se asocian para buscar su bien común; cada miembro del canal depende de los demás. Por ejemplo, un concesionario de Ford depende de la empresa Ford para que diseñe automóviles que cubran las necesidades de los consumidores. Por su parte, Ford depende del concesionario para atraer clientes y persuadirlos de comprar automóviles de su marca, pero también para brindar servicio a los vehículos después de la compra. Cada concesionario Ford también depende de que otros concesionarios realicen buenas ventas y brinden un servicio que mantenga la reputación de la marca. De hecho, el éxito de los concesionarios individuales de Ford depende de lo bien que todo el canal de marketing de Ford compita con los canales de otros fabricantes de automóviles.

Cada miembro del canal desempeña un papel especializado. Por ejemplo, el papel de Samsung consiste en fabricar artículos electrónicos de consumo que agraden a los clientes y en propiciar demanda por medio de publicidad a nivel nacional. El papel de Best Buy consiste en exhibir esos productos de Samsung en lugares convenientes, responder las preguntas de los compradores y realizar las ventas. El canal es más eficiente cuando se asigna a cada miembro la tarea que mejor desempeña.

Puesto que el éxito de los miembros individuales del canal depende del éxito de todo el canal, lo ideal es que todas las compañías que lo integran trabajen sin fricciones. Todas deben comprender y aceptar sus roles, coordinar sus actividades y cooperar para alcanzar las metas generales. Sin embargo, en lo individual, los miembros del canal pocas veces adoptan una perspectiva tan amplia. Cooperar para alcanzar metas generales del canal implica, en ocasiones, renunciar a metas individuales de cada compañía. Aun cuando los miembros del canal dependen unos de otros, a menudo actúan solos pensando en su propio interés a corto plazo; con frecuencia no se ponen de acuerdo en las actividades que cada uno debe realizar y a cambio de qué. Tales desacuerdos respecto a las metas, los roles y las recompensas generan un **conflicto de canal**.

Conflicto de canal
Desacuerdo entre los miembros del canal de marketing respecto a las metas, funciones y recompensas —quién hará qué y qué obtendrá a cambio.

El *conflicto horizontal* ocurre entre empresas que están en el mismo nivel del canal. Por ejemplo, algunos concesionarios de Ford ubicados en Chicago podrían quejarse de que otros concesionarios de esa ciudad les están robando ventas al fijar precios demasiado bajos o anunciarse fuera de sus territorios asignados. O algunos poseedores de franquicias de Holiday Inn podrían quejarse de que otros operadores de estos hoteles cobran precios excesivos a los huéspedes o dan mal servicio, dañando la imagen global de la cadena hotelera.

El *conflicto vertical* ocurre entre distintos niveles del mismo canal y es el más común. Por ejemplo, en años recientes, McDonald's enfrentó un creciente conflicto con sus casi tres mil franquiciatarios:

> En un reciente webcast de la compañía, motivado por las crecientes quejas de los clientes acerca de que el servicio no es suficientemente rápido o cortés, McDonald's indicó a sus franquiciatarios que sus cajeros necesitaban sonreír más. Al parecer, al mismo tiempo, los franquiciatarios no estaban muy contentos con McDonald's. Una reciente encuesta entre los poseedores de franquicias reveló un creciente descontento con la corporación. Buena parte del conflicto se derivaba de una reciente disminución en las ventas de todo el sistema que puso nerviosas a ambas partes. Los conflictos básicos eran de origen financiero: McDonald's gana dinero a partir de las regalías que le pagan los franquiciatarios con base en las ventas totales del sistema. En contraste, los franquiciatarios ganan dinero sobre los márgenes —lo que les queda después de cubrir sus costos.
>
> Para revertir la caída en las ventas, McDonald's puso mayor énfasis en los artículos del menú que se venden a un dólar, lo cual es una estrategia que incrementa las ventas corporativas pero reduce los márgenes de ganancia de los operadores de franquicias. Estos últimos también se quejan por tener que añadir al menú alimentos de gran aceptación pero más complejos, como los Snack Wraps, que incrementan los ingresos brutos para McDonald's, pero para ellos implican mayores costos de preparación y de personal, al tiempo que reducen la rapidez del servicio. McDonald's también solicita a los franquiciatarios que modernicen y remodelen sus restaurantes, lo que implica elevados costos. Una encuesta sintetizó así la situación: hay "demasiada dependencia de los precios y los descuentos para impulsar los ingresos brutos por ventas, que es de donde se alimenta la 'vaca' corporativa". Al final, la encuesta calificó las relaciones entre McDonald's y sus franquiciatarios en el nivel más bajo de la última

Conflicto de canal: El creciente descontento por parte de los franquiciatarios de McDonald's podría explicar la falta de sonrisas en los rostros tanto de los cajeros como de los clientes. "Hay una enorme conexión" entre la satisfacción de los franquiciatarios y el servicio al cliente.

ASSOCIATED PRESS

década: 1.93 sobre 5, en el rango de "regular" a "deficiente". Ese hecho explica tanto la falta de sonrisas como el número creciente de quejas por parte de los clientes. De acuerdo con un consultor de la industria restaurantera, "hay una enorme conexión" entre la satisfacción de los franquiciatarios y el servicio a los clientes.[2]

Cierto grado de conflicto de canal se convierte en competencia saludable, lo cual resulta benéfico para el canal; sin ello, el canal se volvería pasivo y poco innovador. Por ejemplo, el conflicto de McDonald's con sus franquiciatarios podría representar un intercambio normal en relación con los respectivos derechos de los socios del canal. Sin embargo, un conflicto grave o prolongado perturba la eficacia del canal y provoca un daño duradero en sus relaciones. McDonald's debería manejar cuidadosamente el conflicto de canal para evitar que se salga de control.

Sistemas de marketing vertical

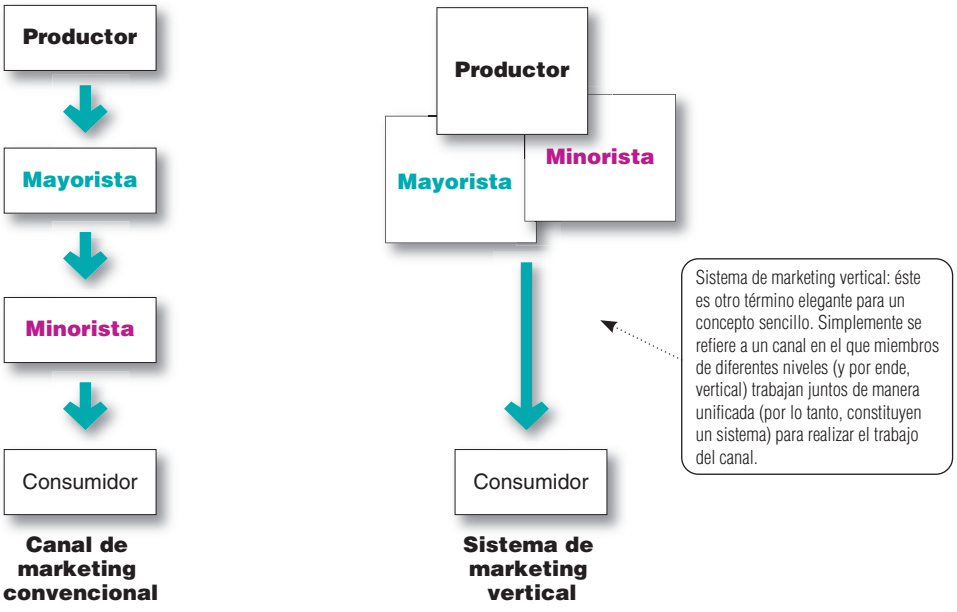
Para que todo el canal tenga un buen desempeño, es necesario especificar la función de cada miembro del canal y manejar los conflictos que pudieran surgir. El canal se desempeña mejor si incluye una compañía, una instancia o un mecanismo que actúe como líder y esté facultado tanto para asignar funciones como para manejar conflictos.

Durante años, los *canales de distribución convencionales* han carecido de ese liderazgo y esa facultad, lo que a menudo deriva en conflictos perjudiciales y en un desempeño inadecuado. Uno de los principales avances en el desarrollo del canal ha sido la aparición de *sistemas* de *marketing vertical* que aportan liderazgo de canal. En la **figura 10.3** se comparan los dos tipos de organizaciones de canal.

Canal de distribución convencional
Canal que consiste en uno o más productores, mayoristas y minoristas independientes, cada uno de los cuales constituye una compañía individual que trata de aumentar al máximo sus propias utilidades, incluso a expensas de las ganancias del sistema como un todo.

Un **canal de distribución convencional** consta de uno o más productores, mayoristas y minoristas independientes, cada uno de los cuales constituye una compañía individual que trata de incrementar al máximo sus propias utilidades, incluso a expensas de las ganancias del sistema como un todo. Ningún miembro del canal tiene mucho control sobre los demás y no existen medios formales para asignar funciones y resolver conflictos de canal.

FIGURA | 10.3
Comparación entre el canal de distribución convencional y el sistema de marketing vertical.



Sistema de marketing vertical (VMS)
Estructura de canal de distribución en la cual los productores, mayoristas y minoristas actúan como un sistema unificado. Un miembro del canal es dueño de los otros miembros, tiene contratos con ellos o tiene tanto poder que todos se ven obligados a cooperar.

VMS corporativo
Sistema de marketing vertical que combina etapas sucesivas de producción y distribución en un solo dueño —el liderazgo del canal se establece gracias a la propiedad común.

VMS contractual
Sistema de marketing vertical donde compañías independientes localizadas en diferentes niveles de producción y distribución se unen mediante la firma de contratos.

En contraste, un **sistema de marketing vertical** (**VMS**, por sus siglas en inglés) consta de productores, mayoristas y minoristas que actúan como un sistema unificado. Un miembro del canal es dueño de los otros miembros, tiene contratos con ellos o tiene tanto poder que todos se ven obligados a cooperar. Hay VMS dominados por el productor, el mayorista o el minorista.

Ahora examinaremos los tres principales tipos de sistemas de marketing vertical: *corporativo*, *contractual* y *administrado*. Cada uno emplea medios distintos para establecer su liderazgo y poder en el canal.

VMS corporativo

Un **VMS corporativo** integra etapas sucesivas de producción y distribución en un solo dueño. La coordinación y el manejo de conflictos se logran a través de los canales normales de una organización. Por ejemplo, Sherwin-Williams, el fabricante de recubrimientos para muros más grande de Estados Unidos, vende sus productos de la marca Sherwin-Williams exclusivamente a través de sus más de cuatro mil tiendas minoristas de pinturas. Por su parte, Kroger, el gigante estadounidense de tiendas de comestibles, posee y opera 37 fábricas —17 plantas lecheras, nueve fábricas de alimentos selectos y panadería, cinco plantas de producción de comestibles, dos plantas de bebidas, dos de carne y dos de quesos— que le permiten tener el 40 por ciento del control del canal entre fábricas y tiendas de los más de 11 mil artículos de marca propia que se encuentran en los anaqueles de sus tiendas.[3]

Integrar por completo la cadena de distribución —desde sus propias operaciones de diseño y manufactura hasta la distribución a través de tiendas administradas por la misma compañía— ha convertido a Zara, la cadena española de ropa, en el minorista de moda de más rápido crecimiento en el mundo:[4]

> En años recientes, Zara, el minorista de ropa de moda ha atraído a un cúmulo de clientes que le profesan una admiración casi a niveles de culto, quienes se arremolinan para comprar sus prendas "chic a precio bajo" —diseños con estilo parecidos a los que elaboran las grandes casas de moda, sólo que a precios moderados—. Sin embargo, el asombroso éxito de Zara proviene no sólo de *lo que* vende, sino de *lo rápido* que su sistema de distribución de vanguardia *entrega* lo que vende. Zara entrega moda rápida —*realmente* rápida—. Gracias a su sistema de integración vertical, Zara puede llevar un nuevo concepto de moda a través del proceso de diseño, manufactura y colocación en los anaqueles de las tiendas en tan sólo tres semanas, mientras que los competidores como Gap, Benetton o H&M a menudo tardan seis meses o más. Y los bajos costos resultantes permiten a Zara ofrecer la moda chic más reciente dirigida al nivel medio del mercado a precios accesibles.
>
> La aceleración en los procesos de diseño y distribución permite a Zara lanzar un abundante suministro de nuevas prendas de moda. Todo el proceso de lanzamiento es tres veces más rápido que el de los competidores. Luego, el sistema de distribución de Zara abastece sus tiendas con pequeños envíos de nueva mercancía dos veces por semana, lo que contrasta con la forma de proceder de los centros de venta de cadenas competidoras que realizan grandes envíos cada temporada, por lo general, entre cuatro y seis veces al año. El gran número de nuevas prendas de moda, en combinación con la entrega oportuna en lotes pequeños y frecuentes, da a las tiendas Zara una mezcla de mercancía actualizada continuamente que hace que sus clientes acudan a las tiendas con mayor frecuencia. La rápida rotación también da por resultado menos mercancía pasada de moda que deba venderse con descuento. "En vez de apostar a la moda del mañana", afirma un analista, "Zara puede esperar a ver lo que los clientes realmente están comprando —y ofrecerles justamente eso".

Sistemas de franquicia: Casi cualquier tipo de negocio se maneja como franquicia. Por ejemplo, Sport City con su slogan "Fortalece tu cuerpo, entrena tu espíritu", ofrece servicios de acondicionamiento físico de manera cómoda, accesible y divertida a casi 77 mil miembros a través de sus 42 centros franquiciados en México.
© Shutterstock

VMS contractual

En un sistema **VMS contractual**, compañías independientes localizadas en diferentes niveles de producción y distribución se unen por medio de contratos para economizar o vender más de lo que podrían lograr por sí solas. La coordinación de sus actividades y el manejo de conflictos se logran a través de arreglos contractuales entre los miembros del canal.

La **organización de franquicia** es el tipo de relación contractual más común y consiste en que un miembro del canal, llamado *franquiciador*, vincula varias etapas del proceso de producción-distribución. Tan sólo en Estados Unidos, unos 770 mil establecimientos franquiciados generan más de $830 000 millones de ingresos. Analistas de la industria estiman que cada ocho minutos se abre un nuevo establecimiento franquiciado y que aproximadamente uno de cada 12 negocios minoristas es una franquicia.[5]

Casi cualquier tipo de negocio se ha manejado como franquicia —desde los moteles, restaurantes de comida

Organización de franquicia
Sistema de marketing vertical contractual en el que un miembro del canal, llamado franquiciador, vincula varias etapas del proceso de producción-distribución.

rápida, centros odontológicos y servicios de citas hasta centros de asesores de bodas, servicios de limpieza doméstica, gimnasios y funerarias—. Por ejemplo, Sport City, con el siguiente eslogan y concepto: "Fortalece tu cuerpo, entrena tu espíritu", está orientado a rescatar la salud y el bienestar en un solo lugar, bajo techo, con instalaciones para cuidarse y alimentarse bien a través de un programa que promete que la vida cambia de inmediato, creció rápidamente gracias a sus sistema de franquicias. De 1991 a la fecha, Sport City cuenta con 42 clubes y alrededor de 77 mil miembros en varios estados de México, y con proyectos de expansión a Latinoamérica.

Existen tres tipos de franquicias. El primero es el *sistema de franquicia de minoristas patrocinada por el fabricante* —por ejemplo, Ford y su red de concesionarios independientes franquiciados—. El segundo tipo es el *sistema de franquicia de mayoristas patrocinada por el fabricante*; por ejemplo Coca-Cola otorga licencias a embotelladoras (mayoristas) ubicadas en distintos mercados que le compran concentrado de jarabe y luego embotellan y venden el producto terminado a los minoristas en los mercados locales. El tercer tipo es el *sistema de franquicia de minoristas patrocinado por una compañía de servicio* —Burger King y sus casi 12 100 restaurantes operados como franquicias en todo el mundo—. Otros ejemplos son los negocios de renta de automóviles (Hertz, Avis), el negocio de ropa (The Athlete's Foot, Plato's Closet), los moteles (Holiday Inn, Hampton Inn), los centros educativos (Huntington Learning Center, Kumon) y servicios personales (Great Clips, Mr. Handyman, Anytime Fitness).

El hecho de que la mayoría de los consumidores no puedan distinguir la diferencia entre el sistema de marketing vertical contractual y el corporativo indica el éxito con que las organizaciones contractuales compiten con las cadenas corporativas.

VMS administrado
Sistema de marketing vertical que coordina las etapas sucesivas de producción y distribución de acuerdo con el tamaño y el poder de una de las partes.

VMS administrado

En un **VMS administrado**, el liderazgo no se asume por medio de la propiedad común o de las relaciones contractuales, sino en función del tamaño y del poder de uno o de algunos de los miembros dominantes del canal. Fabricantes de una marca importante llegan a obtener cooperación valiosa y apoyo comercial por parte de los distribuidores. Por ejemplo, GE, P&G y Apple esperan una cooperación excepcional por parte de los distribuidores en cuanto a la exhibición, el espacio de anaquel, las promociones y las políticas de precios. A la vez, grandes minoristas como Walmart, Home Depot, Kroger y Walgreen ejercen una fuerte influencia en los muchos fabricantes que suministran los artículos que venden.

Por ejemplo, en la relación normal de negociación entre Walmart y sus proveedores de bienes de consumo, el gigante Walmart —el mayor minorista de comestibles en Estados Unidos con 25 por ciento de la participación en ese sector— por lo general resulta ganador. Consideremos el caso de Clorox Company, por ejemplo. Aunque la preferencia de los consumidores por la marca de esta fuerte compañía le otorga un significativo poder de negociación, Walmart simplemente tiene más cartas en sus manos. Las ventas a Walmart constituyen el 26 por ciento de las ventas totales de Clorox, mientras que los productos Clorox representan sólo la tercera parte del 1 por ciento de las compras totales de Walmart, lo que le confiere el papel de socio dominante en la relación. La situación empeora aún más en el caso de Cal-Maine Foods y su marca Eggland's Best, que depende de Walmart para realizar casi una tercera parte de sus ventas, mientras que representa apenas la décima parte del 1 por ciento del volumen de compras de Walmart. Para esas marcas, mantener una relación sólida con el gigante minorista es un asunto crucial.[6]

Sistema de marketing horizontal
Acuerdo de canal en el que dos o más compañías de un mismo nivel se unen para aprovechar una nueva oportunidad de marketing.

Sistemas de marketing horizontal: General Mills y Nestlé operan una empresa conjunta —Cereal Partners Worldwide— que comercializa las marcas de cereales General Mills Big G fuera de Norteamérica.

© Presselect/Alamy

Sistemas de marketing horizontal

Otro modelo de canal es el **sistema de marketing horizontal**, en el que dos o más compañías ubicadas en un mismo nivel se unen para aprovechar una nueva oportunidad de marketing. Al trabajar en conjunto, las compañías combinan sus recursos financieros, de producción o de marketing para lograr más de lo que cualquiera de ellas podría lograr por sí sola.

Las compañías tienen la opción de unir sus fuerzas con competidores o no competidores, de trabajar en conjunto de manera temporal o permanente, o incluso de crear una compañía separada. Por ejemplo, las compañías de medios de comunicación Fox Broadcasting, Disney-ABC y NBCUniversal (Comcast) poseen y administran en conjunto Hulu, el exitoso servicio en línea por suscripción que provee programas de televisión, películas y otros contenidos de video por demanda mediante el sistema de *streaming*. Al unirse, compiten con mayor eficacia frente a compañías de servicio digital de entretenimiento como Netflix. Walmart se asocia con McDonald's, una empresa con la que no compite en el mercado, para ofrecer versiones "exprés" de sus restaurantes en las tiendas Walmart. McDonald's se beneficia de la gran afluencia que hay dentro de las tiendas, mientras Walmart evita que sus hambrientos compradores vayan a otro lado a comer.

Tales arreglos de canal también funcionan a nivel internacional. Por ejemplo, los competidores General Mills y Nestlé operan una empresa conjunta —Cereal Partners Worldwide— para comercializar las marcas de cereal General Mills BigG en 130 países además de Norteamérica. General Mills surte toda una alacena de marcas de cereal de alta calidad, mientras que Nestlé contribuye con su extensa red internacional de canales de distribución y su conocimiento de los mercados locales. Esta alianza formada hace 30 años genera $1100 millones de ingresos para General Mills.[7]

Sistemas de distribución multicanal

Sistema de distribución multicanal
Sistema de distribución en el cual una sola compañía establece dos o más canales de marketing para llegar a uno o más segmentos de clientes.

En el pasado, muchas compañías empleaban un solo canal para vender a un solo mercado o segmento. En la actualidad, con la proliferación de segmentos de clientes y de posibilidades de canal, cada vez más compañías han adoptado el **sistema de distribución multicanal**. Este tipo de marketing multicanal se presenta cuando una sola compañía establece dos o más canales de marketing para llegar a uno o más segmentos de clientes.

La **figura 10.4** ilustra un sistema de marketing multicanal. En el esquema se observa que el productor vende directamente al segmento 1 de consumidores a través de catálogos, telemarketing e internet, y se dirige al segmento 2 de consumidores por medio de minoristas. El productor vende indirectamente al segmento 1 de negocios por medio de distribuidores y concesionarios y al segmento 2 de negocios a través de su propia fuerza de ventas.

En la actualidad, casi todas las compañías grandes y muchas pequeñas realizan su distribución a través de múltiples canales. Por ejemplo, John Deere vende sus conocidos tractores para césped y jardín color verde y amarillo, podadoras y productos para exteriores a consumidores y usuarios comerciales a través de varios canales, incluyendo internet, sus tiendas minoristas y las tiendas de remodelación para el hogar Lowe's. Vende y da servicio a sus tractores, cosechadoras, sembradoras y otro equipo agrícola mediante su red de concesionarios John Deere; además vende equipo forestal y para construcción mediante grandes y seleccionados concesionarios John Deere de servicio completo y sus fuerzas de venta.

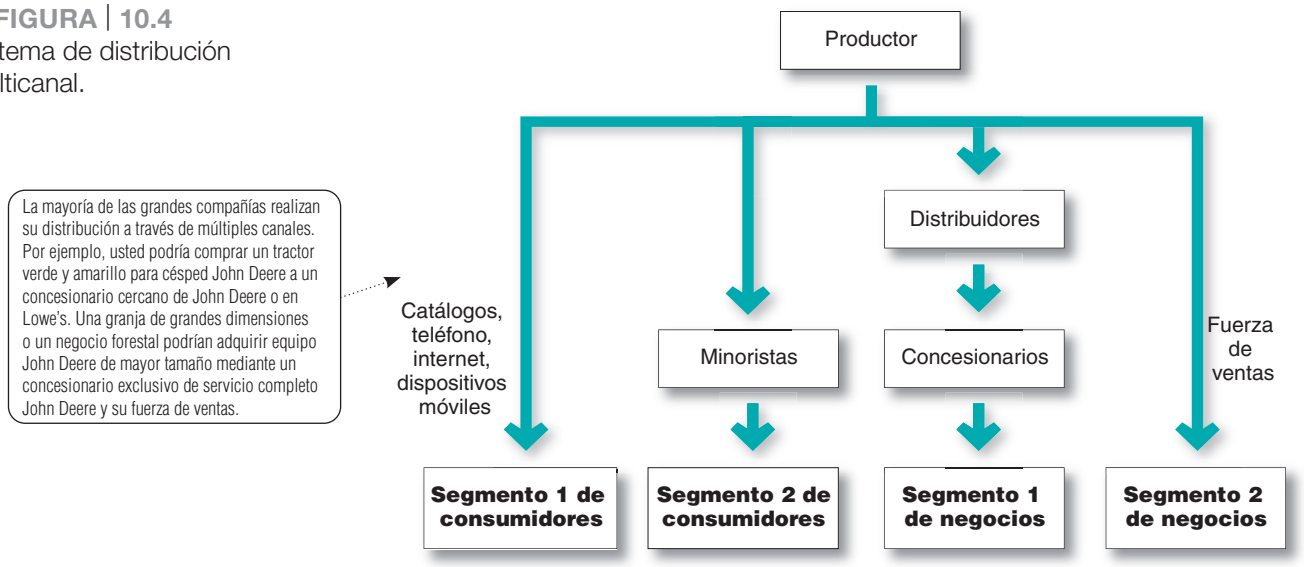
Los sistemas de distribución multicanal ofrecen muchas ventajas a las compañías que enfrentan mercados grandes y complejos. Con cada nuevo canal, la compañía expande sus ventas y su cobertura de mercado y obtiene oportunidades de ajustar sus productos y servicios a las necesidades específicas de diversos segmentos de clientes. Sin embargo, estos sistemas multicanal son más difíciles de controlar y suelen generar conflictos ya que más canales deben competir por clientes y ventas. Por ejemplo, cuando John Deere comenzó a vender productos de consumo selectos a través de las tiendas para la remodelación del hogar Lowe's, muchos de sus distribuidores minoristas se quejaron abiertamente. Para evitar este tipo de conflictos en sus canales de marketing por internet, la compañía dirige todas sus ventas en línea hacia los concesionarios John Deere.

Cambio de la organización de canal

Desintermediación
Eliminación de los intermediarios del canal de marketing por parte de los fabricantes del producto o servicio, o el desplazamiento de los distribuidores tradicionales por parte de tipos radicalmente nuevos de intermediarios.

Los cambios tecnológicos y el crecimiento explosivo del marketing directo y en línea están teniendo un profundo efecto sobre la naturaleza y el diseño de los canales de marketing. Una de las tendencias principales es la **desintermediación** —término general con un mensaje claro y consecuencias importantes—. La desintermediación ocurre cuando los fabricantes del producto o servicio evitan a los intermediarios para acercarse de manera directa a los compradores finales, o bien, cuando tipos de intermediarios de canal radicalmente nuevos desplazan a los tradicionales.

FIGURA | 10.4
Sistema de distribución multicanal.



De este modo, en muchas industrias, los intermediarios tradicionales se están quedando a un lado. Por ejemplo, servicios de descarga de música en línea, como iTunes y Amazon MP3, han sacado del negocio a tiendas de música tradicionales. A la vez, los servicios *streaming* de música, como Spotify y Vevo, son ahora servicios de descarga digital que evitan a los intermediarios —las descargas digitales alcanzaron un punto máximo el año pasado, mientras que los servicios de *streaming* para descargar música se incrementaron 32 por ciento—. De modo similar, Amazon.com logró casi por sí sola llevar a la bancarrota a Borders, el vendedor de libros número 2 de Estados Unidos, en menos de 10 años; y recientemente forzó a la muy exitosa cadena de tiendas minoristas Best Buy a modificar de manera drástica todos sus modelos de operación. De hecho, muchos expertos en el mercado minorista se preguntan si tiendas como Best Buy podrán competir en el largo plazo contra sus rivales en línea.[8]

La desintermediación representa problemas y oportunidades tanto para los productores como para los intermediarios. Los innovadores de canal que encuentran nuevas formas de agregar valor a éste pueden desplazar a los distribuidores tradicionales y cosechar las ganancias. Por su parte, los intermediarios tradicionales deben seguir innovando para evitar que los hagan a un lado. Por ejemplo, las grandes librerías Borders y Barnes & Noble fueron pioneras en ofrecer enormes colecciones de libros a precios bajos, llevando a la ruina a la mayoría de las pequeñas librerías independientes. Luego, cuando apareció Amazon.com, incluso las más grandes tiendas físicas de libros se vieron amenazadas. Actualmente, sobre los vendedores tanto en línea como fuera de línea de libros impresos se cierne la amenaza de las descargas de libros digitales y de los lectores electrónicos. Sin embargo, en vez de hacer que se rindan ante los desarrollos digitales, Amazon.com los está liderando con sus exitosos lectores Kindle y sus tabletas. En contraste, Barnes & Noble —el gigante que sacó del negocio a tantas librerías independientes— llegó tarde con su lector electrónico Nook y ahora se encuentra enfrascado en una batalla por sobrevivir.[9]

Desintermediación: Barnes & Noble —el gigante que sacó del negocio a tantas librerías independientes— ahora se encuentra enfrascado en una batalla por sobrevivir contra los vendedores en línea y las descargas de libros digitales.

Bloomberg via Getty Images

Igual que los distribuidores, para seguir siendo competitivos, los fabricantes de bienes y servicios deben desarrollar nuevas oportunidades de canal, tales como las que representan internet y otros canales directos. No obstante, el desarrollo de nuevos canales a menudo los lleva a competir directamente con sus canales establecidos, lo que deriva en conflictos. Para solucionar este problema, las compañías tratan de que las ventas directas resulten ventajosas para todo el canal. Por ejemplo, Stanley Black & Decker sabe que muchos clientes preferirían comprar sus herramientas y equipos eléctricos para trabajar en exteriores de manera directa a la compañía. Sin embargo, vender directamente a través de sitios web y móviles crearía conflictos con socios minoristas importantes y poderosos, como Home Depot, Walmart, Sears y Amazon.com. Así, aunque los sitios en línea de Stanley Black & Decker brindan información detallada acerca de sus productos, no es posible que usted compre un taladro inalámbrico, un nivel láser, una sopladora de hojas, una podadora para el jardín o cualquier otro equipo Black & Decker en el sitio web. En vez de ello, el sitio de Black & Decker lo remitirá a sitios y tiendas de sus distribuidores. De esa forma, el marketing directo de Black & Decker ayuda tanto a la compañía como a sus socios de canal.

Decisiones de diseño del canal

Comentario del autor | Como todos los demás aspectos del marketing, un buen diseño de canal comienza con un análisis de las necesidades de los clientes. Recuerde, los canales de marketing son verdaderas *redes de transferencia de valor para el cliente.*

Ahora examinaremos varias decisiones de canal que enfrentan los fabricantes. Al diseñar sus canales de marketing, los fabricantes deben elegir entre lo ideal y lo práctico. Una compañía nueva, con capital limitado, por lo regular inicia sus ventas en un área limitada del mercado. En este caso, decidir cuáles son los mejores canales no constituye un problema, simplemente habrá que encontrar la forma de convencer a uno o a unos cuantos buenos intermediarios de que manejen la línea.

Si tiene éxito, la nueva compañía podrá extenderse a nuevos mercados a través de los intermediarios existentes. En mercados pequeños, la empresa podría vender directamente a los minoristas; en mercados más grandes, podría hacerlo por medio de distribuidores. En una parte del país podría otorgar franquicias exclusivas y en otra vender a través de todas las tiendas disponibles. Luego podría abrir una tienda en internet para hacer transacciones directamente con los clientes difíciles de alcanzar. De esa forma, los sistemas de canal evolucionan para cubrir las oportunidades y condiciones del mercado.

Diseño del canal de marketing
Creación de canales de marketing eficaces después de analizar las necesidades del cliente, establecer los objetivos del canal e identificar y evaluar las principales alternativas.

Sin embargo, para lograr la máxima eficacia, el análisis de canal y la toma de decisiones deben tener un propósito más definido. El **diseño del canal de marketing** requiere analizar las necesidades de los consumidores, establecer los objetivos del canal e identificar y evaluar las principales alternativas disponibles.

Análisis de las necesidades del cliente

Como señalamos antes, los canales de marketing forman parte de la *red general de transferencia de valor al cliente*. Cada miembro y cada nivel del canal agregan valor para los clientes. Así, el diseño del canal de marketing se inicia al descubrir lo que los consumidores meta desean del canal. ¿Los consumidores desean comprar en lugares cercanos o están dispuestos a viajar a lugares centralizados más distantes? ¿Prefieren comprar en persona, por teléfono o en línea? ¿Valoran un gran surtido o prefieren la especialización? ¿Desean muchos servicios adicionales (entrega, instalación, reparación) u obtendrán éstos en otra parte? Cuanto más rápida sea la entrega, más amplio el surtido que se ofrece y más el número de servicios brindados, mayor será el nivel de servicio del canal.

Sin embargo, ofrecer entrega más rápida, surtido más amplio y mayor cantidad de servicios con frecuencia resulta impráctico, si no es que imposible. Es probable que la compañía y sus miembros de canal no cuenten con los recursos ni con la capacidad necesarios para brindar todos los servicios deseados. Además, el hecho de ofrecer niveles más altos de servicio genera mayores costos para el canal y precios más elevados para los consumidores. El éxito de los minoristas de descuento demuestra que los consumidores con frecuencia aceptan menores niveles de servicio a cambio de precios más bajos.

Satisfacción de las necesidades de servicio de canal de los clientes: La tienda de conveniencia Oxxo lanzó al mercado la barra de café Andatti Barra-Espresso, con la cual busca atrapar a clientes con paladares más exigentes, ofreciendo una variedad de productos de gran calidad, así como un servicio personalizado.

© Shutterstock

Pero también muchas compañías logran posicionarse con niveles más altos de servicio y hay clientes dispuestos a pagar los precios más elevados que se generan como consecuencia. Por ejemplo, la cadena de tiendas de conveniencia Oxxo va tras la conquista de los paladares mexicanos, y prueba de ello es el lanzamiento de un nuevo servicio denominado Andatti Barra-Espresso, que consta de una isla dentro de sus tiendas donde una empleada prepara al instante café en diversas presentaciones, tamaños y sabores, tanto frías como calientes; y en algunas sucursales está ampliando el menú de su stand de O'Sabor: de tener sólo tacos de harina con guisados, ahora ofrece pizzas, tortas "tipo sub" con tres variedades de pan, tamales y burritos. El menú contempla desde nieves de la marca Andatti hasta malteadas, frappés, cappuccinos, así como café caliente y frío, entre otras, preparadas con leche light, entera o deslactosada. Y los precios van desde 10 pesos (mexicanos) para un cono de nieve hasta 35 o 45 para un Espresso Frappé.

Esta estrategia busca generar más tráfico y se pretende instalar en algunas sucursales de México. Tanto O'Sabor como Andatti Barra-Espresso estarán ubicadas dentro de tiendas cercanas a un mercado de oficina o en áreas donde la población tenga mayor poder adquisitivo. La marca de café Andatti, que se vende desde hace una década en las más de 13 mil tiendas Oxxo, competirá por el paladar de los mexicanos con las cafeterías Starbucks y Nescafé, la cual también está por incursionar con este servicio.

Establecimiento de los objetivos del canal

Las compañías deben establecer sus objetivos del canal de marketing en términos de los niveles elegidos de servicio al cliente. Por lo general, una empresa identifica varios segmentos que desean distintos niveles de servicio, por lo que debe decidir a cuáles servirá y cuáles son los mejores canales en cada caso. La compañía busca disminuir al mínimo todo el costo de canal que se genera al cubrir las necesidades de servicio de los clientes en cada segmento.

Los objetivos de canal de la empresa también se ven afectados por la naturaleza de ésta, de sus productos, sus intermediarios de marketing, sus competidores y el entorno. Por ejemplo, el tamaño de la compañía y su situación financiera determinan cuáles funciones de marketing puede manejar y cuáles debe dejar en manos de los intermediarios. Las compañías que venden productos perecederos requieren un marketing más directo para evitar retrasos y un manejo excesivo de la mercancía.

En algunos casos, una compañía desea competir en los mismos locales que venden los productos de sus competidores o cerca de ellos. Por ejemplo, Maytag y otros fabricantes de electrodomésticos desean que sus productos se exhiban junto a las marcas de los competidores para facilitar las comparaciones. En otros casos, los productores evitan los canales que utiliza la competencia. Como The Pampered Chef, que vende sus productos directamente a los consumidores a través de sus más de 60 mil consultores distribuidos por todo el mundo, en vez de competir frente a frente con otros fabricantes de utensilios de cocina por las escasas posiciones que ofrecen las tiendas minoristas. Stella & Dot vende su joyería de alta calidad mediante sus más de 30 mil representantes independientes —llamados estilistas— quienes organizan presentaciones en los

hogares en forma similar a las que organiza Tupperware.[10] GEICO y USAA venden seguros y productos financieros a los consumidores primordialmente vía telefónica y por internet en lugar de contratar agentes.

Por último, factores del entorno como las condiciones económicas y las limitaciones legales podrían afectar los objetivos y el diseño del canal. Por ejemplo, en una economía deprimida, los productores buscan distribuir sus bienes de la manera más económica, por lo que utilizan canales más cortos y evitan servicios innecesarios que se suman al precio final de los productos.

Identificación de las principales alternativas

Una vez que la compañía ha definido sus objetivos de canal, debe identificar sus principales alternativas en términos de los *tipos* de intermediarios, su *número* y las *responsabilidades* de cada miembro del canal.

Tipos de intermediarios

Una compañía debe identificar los tipos de miembros de canal con los que cuenta para realizar su trabajo de distribución. Muchas empresas tienen muchos miembros de canal posibles. Por ejemplo, hasta hace poco, Dell vendía sus computadoras directamente a los consumidores finales y a los clientes de negocios sólo a través de su sofisticado canal de marketing por teléfono y por internet. También vendía directamente sus productos a grandes compradores corporativos, institucionales y gubernamentales utilizando su fuerza de ventas directa. Sin embargo, para llegar a un mayor número de consumidores e igualar a competidores como Samsung y Apple, Dell ahora vende de manera indirecta a través de minoristas como Best Buy, Staples y Walmart, así como mediante distribuidores de valor agregado, distribuidores independientes y concesionarios que desarrollan sistemas y aplicaciones de cómputo adaptadas a las necesidades especiales de los pequeños y medianos clientes de negocios.

El uso de muchos tipos de distribuidores en un canal plantea tanto ventajas como desventajas. Por ejemplo, al vender a través de minoristas y de distribuidores de valor agregado, además de sus propios canales directos, Dell puede llegar a una mayor cantidad de diferentes tipos de compradores. Sin embargo, los nuevos canales son más difíciles de administrar y controlar. Además, los canales directos e indirectos compiten entre sí por los mismos clientes, lo que genera conflictos. De hecho, Dell a menudo se ve "atrapada en medio" cuando sus representantes de ventas directas se quejan de la competencia que representan los minoristas, mientras que los distribuidores de valor agregado se quejan de que los representantes de ventas directas están afectando sus negocios.

Distribución intensiva
Tener en existencia el producto en tantos locales como sea posible.

Distribución exclusiva
Otorgar a un número limitado de concesionarios el derecho exclusivo de distribuir los productos de la compañía en sus territorios.

Número de intermediarios de marketing

Las compañías también deben determinar el número de miembros de canal que habrá en cada nivel. Existen tres estrategias de distribución: intensiva, exclusiva y selectiva. Los productores de artículos básicos y materias primas comunes, por lo general, buscan la **distribución intensiva** —una estrategia que les permite ofrecer sus productos en la mayor cantidad posible de puntos de venta—. Los productos deben estar disponibles donde y cuando los consumidores los quieren. Por ejemplo, la pasta dental, los dulces y otros artículos similares se venden en millones de tiendas para brindar mayor exposición de marca y comodidad para el cliente. Kraft, Coca-Cola, Kimberly-Clark y otras compañías que fabrican bienes de consumo distribuyen sus productos en esta forma.

Distribución exclusiva: Los relojes Breitling, posicionados como "instrumentos para profesionales" y con precios que van de acuerdo con ello, se venden únicamente a través de algunos distribuidores autorizados en determinada área del mercado.

Associated Press

En contraste, algunos productores limitan intencionalmente el número de intermediarios que distribuyen sus productos. La forma extrema de esta práctica es la **distribución exclusiva**, en la que el productor otorga sólo a un número limitado de distribuidores el derecho exclusivo de distribuir sus productos en sus respectivos territorios. Con frecuencia, la distribución exclusiva se emplea con las marcas de lujo. Por ejemplo, los relojes Breitling —posicionados como "instrumentos para profesionales" y con precios que van desde $5000 hasta más de $100 000— se venden únicamente a través de unos cuantos distribuidores autorizados en determinada área del mercado. La distribución exclusiva refuerza el posicionamiento distintivo de Breitling y propicia mayor apoyo y mejor servicio al cliente por parte de los distribuidores.

Distribución selectiva
Recurrir a dos o más intermediarios (aunque no a todos) que estén dispuestos a distribuir los productos de la compañía.

Entre la distribución intensiva y la exclusiva se encuentra la **distribución selectiva** —consiste en recurrir a dos o más intermediarios (aunque no a todos) que estén dispuestos a distribuir los productos de una compañía—. La mayoría de las marcas de productos electrónicos, muebles y electrodomésticos se distribuyen de este modo. Por ejemplo, Whirlpool y GE venden sus principales aparatos electrodomésticos por medio de redes de grandes distribuidores y minoristas seleccionados. Mediante la distribución selectiva, es posible establecer buenas relaciones de trabajo con miembros selectos del canal y esperar un esfuerzo de ventas mejor que el promedio. La distribución selectiva permite a los productores tener una buena cobertura de mercado con más control y menor costo que la distribución intensiva.

Responsabilidades de los miembros del canal

Productores e intermediarios tienen que acordar los términos y las responsabilidades de cada miembro del canal; también deben acordar las políticas de precios, los términos de venta, derechos territoriales y servicios específicos que habrá de desempeñar cada uno. El productor se encarga de establecer una lista de precios y descuentos justos para los intermediarios; también define el territorio de cada miembro del canal y piensa con detenimiento dónde ubicará nuevos distribuidores.

Los mutuos servicios y obligaciones deben establecerse con sumo cuidado, sobre todo en el caso de las franquicias y los canales de distribución exclusiva. Por ejemplo, McDonald's ofrece a sus franquiciatarios apoyo promocional, un sistema de contabilidad, capacitación en la Hamburger University y ayuda gerencial. Por su parte, los poseedores de franquicias deben cumplir con los estándares de la compañía con respecto a las instalaciones y la calidad de los alimentos, cooperar con los nuevos programas promocionales, ofrecer la información solicitada y adquirir los productos alimenticios especificados.

Evaluación de las principales alternativas

Suponga que una compañía ya identificó varias alternativas de canal y quiere seleccionar la que mejor satisfaga sus objetivos a largo plazo. Tendrá que evaluar cada alternativa de acuerdo con los criterios económicos, de control y adaptativos.

Al usar *criterios económicos*, la compañía compara las posibles ventas, los costos y la rentabilidad de distintas alternativas de canal. ¿Cuánta inversión requiere cada alternativa de canal y cuáles serán las utilidades? La compañía también debe considerar *aspectos de control.* Recurrir a intermediarios a menudo implica darles cierto control sobre el marketing del producto y algunos intermediarios asumen mayor control que otros. Si todo permanece igual, la compañía prefiere mantener el mayor control posible. Por último, la compañía debe aplicar *criterios adaptativos.* Los canales con frecuencia implican compromisos a largo plazo, pero la compañía quiere mantener el canal flexible para poder adaptarlo a los cambios del entorno. De este modo, para ser considerado viable, un canal que implica compromisos a largo plazo debe ofrecer ventajas en términos económicos y de control.

Diseño de canales de distribución internacional

Los vendedores internacionales enfrentan muchas más dificultades al diseñar sus canales. Cada país tiene su propio sistema de distribución que ha evolucionado con el tiempo y cambia muy lentamente. Estos sistemas de canal varían considerablemente de un país a otro, por lo que las compañías internacionales deberán adaptar sus estrategias de canal a las estructuras que existen dentro de cada nación.

En algunos mercados, el sistema de distribución es complejo y difícil de penetrar ya que consta de muchas capas e incluye un gran número de intermediarios. Por ejemplo, muchas compañías occidentales consideran que es muy difícil trabajar dentro de los sistemas de distribución de Japón, por ser muy tradicionales y complejos con muchos distribuidores que tocan el producto antes de que llegue a los anaqueles de las tiendas.

En el otro extremo, los sistemas de distribución de los países en desarrollo son dispersos e ineficientes, o incluso inexistentes. Por ejemplo, China e India son mercados gigantescos, cada uno con una población de más de mil millones de personas. Sin embargo, debido a sistemas de distribución inadecuados, la mayoría de las compañías sólo tienen un acceso redituable a una pequeña porción de la población ubicada en las ciudades más ricas de cada país. Los mercados rurales de ambas naciones están muy descentralizados y constituidos por muchos submercados distintos, cada uno con su propia subcultura. El sistema de distribución de China se encuentra tan fragmentado que los costos de empacar, agrupar, cargar, descargar, ordenar, recargar y transportar los bienes representan el 18 por ciento del PIB del país, un porcentaje mucho más alto que en la mayoría de las naciones. (En comparación, los costos de logística de Estados Unidos representan alrededor del 8.5 por ciento de su PIB). Después de años de esfuerzo, incluso los directivos de Walmart admiten que no han sido capaces de organizar una cadena de suministro eficiente en China.[11]

A veces las condiciones locales pueden tener una gran influencia sobre la manera en que una compañía distribuye sus productos en los mercados globales. Por ejemplo, en los barrios de bajos ingresos de Brasil, donde los consumidores tienen acceso limitado a los supermercados, Nestlé complementa su distribución con miles de vendedores autoempleados que venden los productos Nestlé de puerta en puerta en carritos con sistema de refrigeración. Y en las sobrepobladas ciudades de Asia y África, los restaurantes de comida rápida, como McDonald's y KFC, ofrecen servicio de entrega a domicilio:[12]

Repartidor de McDonald's: En ciudades como Beijing, Seúl y El Cairo, legiones de repartidores vestidos con coloridos uniformes llevan en la parte posterior de sus motocicletas los alimentos en cajas diseñadas especialmente, mientras se abren paso entre el congestionado tránsito para entregar Big Mac.

Li shengli Imaginechina

Es muy probable que los estadounidenses que desean una comida rápida entregada a domicilio encarguen comida china; en cambio, la gente que vive en China y en otros países del mundo ordena comida de McDonald's o KFC. En grandes ciudades como Beijing, El Cairo y Tokio, donde las calles suelen estar abarrotadas y los altos costos de los inmuebles provocan que los restaurantes donde se ordena desde el automóvil resulten imprácticos, la entrega a domicilio se está convirtiendo en una parte importante de la estrategia de las cadenas de comida rápida. En esos mercados, McDonald's y KFC ya despachan legiones de repartidores en motocicleta, vestidos con coloridos uniformes, para entregar sus Big Mac y ofertas de pollo cocinado a clientes que encargan estos alimentos. En la división Asia-Pacífico, Medio Oriente y África de McDonald's, más de 1500 de sus 8800 restaurantes ahora ofrecen el servicio "McDelivery". "Utilizamos el eslogan 'Si usted no puede venir a nosotros, nosotros vamos a usted'", dice el presidente de la división. Más del 30 por ciento de las ventas totales de McDonald's en Egipto y el 12 por ciento de sus ventas en Singapur provienen del servicio de reparto a domicilio. De modo similar para KFC, el servicio a domicilio representa casi la mitad de todas las ventas en Kuwait y un tercio de las ventas en Egipto.

Las compañías internacionales enfrentan un amplio rango de alternativas de canal. El diseño de sistemas de canal eficientes y efectivos entre varios mercados internacionales y dentro de ellos constituye un gran desafío.

Comentario del autor | Ahora es momento de aplicar el diseño de canal elegido y trabajar con miembros seleccionados del canal para administrarlos y motivarlos.

Decisiones de administración del canal

Una vez que la compañía revisó sus alternativas de canal y determinó cuál es el mejor diseño para éste, debe poner en práctica y administrar el canal elegido. La **administración del canal de marketing** requiere seleccionar, administrar y motivar a los miembros individuales del canal y evaluar su desempeño a lo largo del tiempo.

Administración del canal de marketing
Seleccionar, administrar y motivar a los miembros individuales del canal y evaluar su desempeño a lo largo del tiempo.

Selección de los miembros del canal

Los productores tienen distintas capacidades para atraer a intermediarios de marketing calificados. Algunos no tienen problemas para contratar a los miembros de canal. Por ejemplo, cuando Toyota introdujo su línea Lexus en Estados Unidos, no tuvo problemas para atraer a nuevos concesionarios. De hecho, tuvo que rechazar a muchos posibles distribuidores.

En el otro extremo se encuentran los productores que tienen que trabajar intensamente para conseguir suficientes intermediarios calificados. Por ejemplo, la compañía sueca NEVS, que compró la venerable y antigua marca de automóviles Saab rescatándola de la bancarrota en 2011, ahora está intentando vender sus vehículos a través de internet porque la red de concesionarios de Saab ya no existe. En otro ejemplo, cuando Timex trató de vender por primera vez sus relojes económicos a través de joyerías, la mayoría de éstas se negaron. Posteriormente logró introducir sus relojes en tiendas de mercancía masiva, lo cual demostró ser una decisión inteligente debido al rápido crecimiento del comercio masivo.

Selección de canales: Incluso marcas establecidas podrían tener dificultades para conservar sus canales deseados. La decisión de CVS Caremark de dejar de vender cigarrillos tiene a las compañías tabacaleras en busca de nuevos canales de ventas.

CVS Caremark Corporation

Incluso las marcas establecidas podrían tener dificultades para conseguir y mantener la distribución deseada, sobre todo al tratar con distribuidores poderosos. Por ejemplo, usted no encontrará cigarrillos Marlboro, Winston, Camel o de cualquier otra marca en una farmacia local CVS. Recientemente, CVS Caremark anunció que dejaría de vender cigarrillos en sus establecimientos, a pesar de que perdería más de $2000 millones de ventas anuales. "Esto es lo correcto", afirma la compañía. "Llegamos a la decisión de que los cigarrillos y el cuidado de la salud simplemente no pueden combinarse en el mismo escenario". A su vez, Target dejó de vender cigarrillos hace casi 20 años y los defensores del público están presionando a Walmart para que haga lo mismo. Si las grandes tiendas de descuento y otras cadenas de farmacias, como Walgreens y Rite Aid, siguen el ejemplo, Philip Morris, R.J. Reynolds y otras compañías tabacaleras tendrán que buscar nuevos canales para vender sus marcas.[13]

Al seleccionar a los intermediarios, la compañía debe determinar qué características distinguen a los mejores. Para ello, deberá evaluar los años que lleva cada miembro del canal en el negocio, las otras líneas que maneja, su ubicación, los registros de su crecimiento y utilidades, su nivel de cooperación y su reputación.

Administración y motivación de los miembros del canal

Una vez que los miembros del canal han sido seleccionados, habrá que administrarlos y motivarlos en forma continua para que hagan su mejor esfuerzo. La compañía no sólo debe vender *a través* de los intermediarios, sino venderles *a* ellos y vender *con* ellos. La mayoría de las compañías ven a sus intermediarios como clientes y socios de primera línea; realizan una sólida *administración de las relaciones con los socios* para forjar sociedades de largo plazo con los miembros del canal. Esto crea un sistema de transferencia de valor que cubre las necesidades *tanto* de la compañía *como* de sus socios de marketing.

Al administrar sus canales, una compañía debe convencer a los proveedores y distribuidores de que tendrán mayor éxito si trabajan en conjunto como parte de un sistema cohesivo de transferencia de valor. Las compañías deben trabajar en armonía con otros miembros del canal para encontrar las mejores formas de entregar valor a los clientes. Así, Amazon y P&G trabajan estrechamente para cumplir su meta conjunta de vender en línea y de manera redituable bienes de consumo empacados. Por medio de su programa Vendor Flex, Amazon opera con los almacenes de P&G para reducir los costos de distribución y acelerar el servicio de entrega, con lo cual se benefician tanto ambas compañías como los clientes que éstas sirven en conjunto (vea Marketing real 10.1).

De manera similar, el fabricante de maquinaria pesada Caterpillar trabaja codo a codo con su magnífica red de concesionarios —juntos dominan el negocio de maquinaria para construcción, minería y explotación forestal:

> El fabricante de maquinaria pesada Caterpillar produce equipos industriales innovadores y de alta calidad. Sin embargo, pregunte a cualquier empleado de Caterpillar y le dirá que lo más importante para explicar el dominio de esta empresa es considerar su extraordinaria red de distribución de 189 concesionarios independientes localizados en más de 180 países. Los concesionarios son los que se encuentran en la línea frontal del negocio. Una vez que el producto abandona la fábrica, ellos se hacen cargo del negocio. Son ellos a quienes los clientes ven. Así que más que vender sus productos a través de los concesionarios, Caterpillar los considera como socios internos. Cuando algún elemento de un equipo Caterpillar se descompone, los clientes saben que pueden contar con el apoyo de la compañía y de su excelente red de concesionarios. Una sólida red de concesionarios fortalece a Caterpillar y viceversa. En un nivel más profundo, los concesionarios desempeñan un papel fundamental en casi todos los aspectos de las operaciones de Caterpillar, desde el diseño y la entrega del producto hasta el servicio y el apoyo. Como resultado de su estrecha asociación con los concesionarios, Caterpillar domina los mercados mundiales de maquinaria pesada para construcción, minería y explotación forestal. Sus famosos tractores, orugas, cargadores, *bulldozers* y camiones captan más de un tercio del mercado mundial de maquinaria pesada, más del doble de la empresa que ocupa el segundo lugar, Komatsu.

Muchas compañías ya están instalando sistemas integrados de alta tecnología para realizar la administración de las relaciones con los socios (PRM, por sus siglas en inglés) con la finalidad de coordinar todos sus esfuerzos de marketing de canal. Así como utilizan sistemas de cómputo para la administración de las relaciones con el cliente (CRM, por sus siglas en inglés) que facilitan el manejo de las relaciones con clientes importantes, las compañías ahora pueden utilizar programas de cómputo PRM y de administración de la cadena de suministro para ayudarse a reclutar socios de canal y capacitarlos, organizarlos, administrarlos, motivarlos y evaluar las relaciones que establece con ellos.

Marketing real 10.1

Amazon y P&G: Llevar la asociación de canal a un nuevo nivel

Hasta hace poco, si usted ordenaba toallas de papel Bounty, pañales Pampers, papel higiénico Charmin o cualquier otro artículo de las docenas de productos de consumo P&G a través de Amazon.com, éstos probablemente llegarían a la puerta de su hogar por una ruta de distribución de circuito. Las toallas de papel, por ejemplo, fabricadas tal vez en una gran planta de producción de P&G situada al noreste de Pensilvania, serían enviadas en un tráiler al almacén más cercano situado en Tunkhannock, donde se descargarían y volverían a empacarse junto con otros bienes de P&G para ser enviadas al centro de distribución de Amazon ubicado en Dinwiddie, Virginia. Ahí se descargarían todos los artículos y se colocarían en anaqueles. Finalmente, empleados de Amazon se encargarían de empacarlos y enviarlos a través de UPS, FedEx o USPS.

Sin embargo, en la actualidad, en un movimiento que podría poner de cabeza la distribución de bienes de consumo empacados, Amazon y P&G, calladamente, están abriendo brecha con un nuevo sistema de distribución de productos, más sencillo y de menor costo. Ahora, por ejemplo, en el almacén de Pensilvania, en vez de volver a cargar los camiones con productos de P&G y enviarlos a los centros de distribución de Amazon, los empleados de P&G simplemente llevan los productos a un área confinada dentro del propio almacén. Tal área es administrada por Amazon. Ahí, empleados de Amazon empacan, etiquetan y envían los artículos directamente a los clientes que los solicitaron en línea. Amazon llama a este procedimiento Vendor Flex —el cual está revolucionando la forma en que la gente adquiere productos domésticos cotidianos a bajo precio y con escaso margen de ganancia para el fabricante.

El programa Vendor Flex de Amazon ofrece un gran potencial no sólo para Amazon sino también para sus socios proveedores como P&G. Actualmente, los estadounidenses compran en línea tan sólo el 2 por ciento de sus bienes de consumo empacados que no son comestibles. Impulsar las ventas en línea de estos bienes básicos al 6 por ciento —el porcentaje que internet capta actualmente de la totalidad de las ventas al por menor— significaría para Amazon $10000 millones adicionales en sus ingresos anuales, muy por encima de los $2000 millones que le generan actualmente.

Sin embargo, hay una razón de peso para que los bienes domésticos básicos se hayan quedado rezagados frente a otros tipos de productos en las ventas en línea. Esos bienes se han considerado durante mucho tiempo demasiado voluminosos o demasiado baratos como para justificar los elevados costos de envío que implican las ventas por internet. Para vender bienes básicos en línea de manera redituable, compañías como Amazon y P&G deben trabajar en conjunto para reestructurar el proceso de distribución y reducir los costos. Ahí es donde Vendor Flex entra en escena.

Vendor Flex lleva las asociaciones de canal a un nivel nunca antes visto. Ubicarse juntos "en la misma casa de campaña" genera ventajas para ambos socios. Para Amazon, Vendor Flex reduce los costos de almacenar artículos voluminosos, como pañales y toallas de papel, en sus propios centros de distribución; esto libera espacio en los centros de Amazon para bienes que implican mayor margen de ganancia. El arreglo compartido permite a Amazon extender su selección de bienes de consumo empacados sin tener que destinar más espacio en sus centros de distribución. Por ejemplo, el almacén de P&G también alberga otras populares marcas de consumo doméstico, como las máquinas de afeitado Gillette, el champú Pantene o alimento para mascotas. Por último, ubicarse en la fuente de los productos garantiza a Amazon la disponibilidad inmediata de éstos y facilita la rápida entrega de productos P&G a los clientes.

P&G también se beneficia de la asociación Vendor Flex. Le ahorra dinero al reducir los costos de transportar bienes a los centros de abastecimiento de Amazon, lo cual, a la vez, le permite cobrar precios más competitivos al gigante del comercio electrónico. Y aunque P&G es un espléndido comerciante de marcas dentro de tiendas físicas, aún es un comerciante en línea relativamente novato que desea desarrollarse, lo que constituye una de sus prioridades. Al asociarse más estrechamente con Amazon, P&G obtiene la ayuda experta de Amazon para desplazar sus marcas en línea.

Amazon considera que los bienes domésticos básicos son una de las más grandes fronteras para las ventas por internet. Su presencia dentro del almacén de P&G en Pensilvania es sólo la punta del iceberg para Vendor Flex. Amazon y P&G, calladamente, comenzaron a compartir el espacio del almacén hace tres años y Amazon ha establecido instalaciones en al menos otros siete centros de distribución de P&G alrededor del mundo, incluyendo los de Japón y Alemania. Amazon también se ha asociado o está en pláticas para asociarse con otros grandes proveedores de bienes de consumo —como Kimberly Clark, Georgia Pacific y Seventh Generation— para manejar instalaciones de distribución en forma conjunta. Más aún, Amazon ha realizado grandes inversiones para desarrollar una infraestructura que le permita vender en línea y de manera redituable todo tipo de artículos de consumo básico a los consumidores. Por ejemplo, a finales de 2010 adquirió Quidsi, la propietaria de Diapers.com y Soap.com, empresas minoristas en línea de productos para bebés y otros artículos domésticos básicos. Desde la adquisición por

Asociación en el canal de distribución: En el marco del programa Vendor Flex de Amazon, P&G y Amazon comparten instalaciones de almacén, lo cual genera ventajas para ambas empresas en términos de costos de distribución y procesos de entrega.

© raywoo/Fotolia: © grzegorz knec/Alamy

parte de Amazon, Quidsi ha agregado media docena de nuevos sitios para vender, entre otros artículos, juguetes (YoYo.com), productos para mascotas (Wag.com), cosméticos de gran calidad (BeautyBar.com) y productos domésticos (Casa.com).

Vendor Flex se ostenta como el indiscutible ganador frente a todos los involucrados —Amazon, P&G y los consumidores finales—. Sin embargo, la estrecha sociedad entre Amazon y P&G ha causado cierto malestar entre otros importantes socios de canal. Por ejemplo, ¿qué pasa con Walmart, el principal cliente de P&G? El gigante de las tiendas minoristas está enfrascado en una feroz batalla en línea con Amazon y, sin embargo, uno de sus principales proveedores parece estar dando a Amazon un trato preferente. Al mismo tiempo, el cortejo de Amazon hacia P&G podría disgustar a otros importantes proveedores que compiten con P&G en el sitio de Amazon. Tanto P&G como Amazon deben tener mucho cuidado de que su estrecha relación en Vendor Flex no dañe a otros importantes socios de canal.

En un sentido más amplio, algunos analistas afirman que Amazon no será capaz de vender en línea productos como toallas de papel, detergente o crema de afeitar de manera redituable, ni siquiera con la ayuda que representa Vendor Flex. Consideran que los márgenes de ganancia de esos artículos son demasiado bajos como para poder cubrir los costos de envío. De acuerdo con las estimaciones, Amazon ya está perdiendo entre $1000 y $2000 millones anualmente con su programa de envío Amazon Prime. Los analistas sugieren que si acaso fuera posible ganar dinero enviando un pesado envase de Tide o un voluminoso paquete de tres toallas de papel Bounty desde el almacén de P&G hasta las puertas del hogar del consumidor, P&G lo habría hecho desde hace mucho.

Sin embargo, tales predicciones pesimistas parecen pasar por alto los rápidos cambios en el panorama de la distribución, especialmente en las ventas al por menor en línea. Los grandes transportistas, como UPS y FedEx continúan reduciendo los costos y los tiempos de entrega de pequeños paquetes. Y Amazon está haciendo grandes esfuerzos para adoptar el sistema de entrega en el mismo día en sus principales áreas de mercado, incluyendo el envío de comestibles y artículos relacionados. El programa Vendor Flex parece alinearse bien con tales tendencias de distribución.

En cuanto a la asociación entre Amazon y P&G en Vendor Flex, parece que concuerda con los ideales de ambas compañías. Si P&G desea ser más eficaz al vender en línea sus marcas, ¿acaso podría encontrar mejor socio que Amazon, el indiscutible amo de las ventas al por menor en línea? Por otro lado, si Amazon desea ser más eficaz al vender productos básicos, ¿podría tener mejor socio que P&G, una reconocida autoridad en materia de marketing de bienes de consumo empacados? Juntos en la empresa Vendor Flex, estos líderes de sus respectivas industrias pueden flexibilizar sus canales de distribución para su propio beneficio, pero también para beneficiar a los consumidores que sirven en conjunto.

Fuentes: Serena Ng, "Soap Opera: Amazon Moves In with P&G", *Wall Street Journal*, 15 de octubre de 2013, p. A1; Andre Mouton, "Amazon Considers 'Co-Creation' with Procter & Gamble", *USA Today*, 21 de octubre de 2013, www.usatoday.com/story/tech/2013/10/21/amazon-procter-gamble-products/3143773/; y David Streitfeld, "Amazon to Raise Fees as Revenue Disappoints", *New York Times*, 31 de enero de 2014, p. B1.

Evaluación de los miembros del canal

Toda compañía debe inspeccionar con regularidad el desempeño de los miembros del canal con respecto a estándares como cuotas de ventas, niveles promedio de inventario, tiempo de entrega al cliente, tratamiento que se da a los bienes dañados o perdidos, cooperación en la promoción y en los programas de capacitación de la empresa y los servicios al cliente. La compañía debe reconocer y recompensar a los intermediarios que tienen buen desempeño y agregan valor para los clientes y consumidores. A los intermediarios que tengan un desempeño deficiente se les debe brindar ayuda o, como último recurso, reemplazarlos.

Por último, los fabricantes deben ser sensibles a las necesidades de sus socios de canal. Aquellos que tratan mal a sus socios no sólo se arriesgan a perder su apoyo, sino también a tener algunos problemas legales. En la siguiente sección se describen varios derechos y obligaciones de las empresas y de otros miembros del canal.

Política pública y decisiones de distribución

En su mayoría, las empresas tienen libertad legal para establecer los acuerdos de canal que les convengan. De hecho, las leyes que rigen los canales buscan evitar las tácticas de exclusión de algunas compañías que pudieran impedir que otra empresa utilizara un canal deseado. La mayoría de las leyes de canal establecen los mutuos derechos y obligaciones de los miembros del canal una vez que han iniciado una relación.

A muchos productores y mayoristas les gusta desarrollar canales exclusivos para sus productos. Cuando el vendedor sólo permite que ciertas tiendas manejen sus productos, esta estrategia se conoce como *distribución exclusiva.* Cuando el vendedor exige que estos distribuidores no manejen productos de los competidores, la estrategia se denomina *trato de exclusividad.* Ambas partes se benefician de los arreglos de exclusividad: el vendedor consigue puntos de venta más leales y confiables y los distribuidores obtienen una fuente constante de abastecimiento y mayor apoyo por parte del vendedor. Sin embargo, los acuerdos exclusivos también evitan que otros productores vendan a esos distribuidores. Esta situación provoca que los contratos de exclusividad entren en la jurisdicción de la Clayton Act de 1914. Los contratos son legales siempre y cuando no disminuyan de manera importante la competencia o tiendan a crear un monopolio y siempre que ambas partes suscriban el acuerdo de manera voluntaria.

El trato de exclusividad a menudo incluye *convenios territoriales de exclusividad.* Es posible que el productor esté de acuerdo en no vender a otros distribuidores en cierta área, o que el comprador esté de acuerdo en vender únicamente en su propio territorio. La primera práctica es

Logística de marketing (o distribución física)
Planeación, ejecución y control del flujo físico de materiales, productos finales e información relacionada desde los puntos de origen hasta los puntos de consumo con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener utilidades.

normal en el sistema de franquicias como un medio necesario para incrementar el entusiasmo y el compromiso del distribuidor. También es completamente legal —un vendedor no tiene la obligación jurídica de vender a través de más tiendas de las que desea—. La segunda práctica, donde el productor trata de evitar que un distribuidor venda fuera de su territorio, se ha convertido en un problema legal importante.

En ocasiones los productores de una marca reconocida la venden a los distribuidores únicamente si éstos manejan parte o el resto de la línea. A esta práctica se le denomina *venta forzada de línea completa*. Este tipo de *convenios condicionantes* no necesariamente son ilegales, pero violan la ley Clayton si tienden a disminuir la competencia en forma sustancial. Tal práctica tiende a evitar que los consumidores elijan libremente entre los proveedores rivales de otras marcas.

Finalmente, los productores tienen la libertad de seleccionar a sus distribuidores, aunque el derecho de dar por terminada la relación con ellos tiene ciertas restricciones. En general, los vendedores tienen la posibilidad de eliminar distribuidores "por una causa". Sin embargo, no podrían dar por terminadas sus relaciones con ellos si, por ejemplo, los distribuidores se niegan a cooperar en un acuerdo de legalidad dudosa, tal como un contrato de exclusividad o convenios condicionantes.

Comentario del autor | En el pasado, los especialistas en marketing solían llamarla "distribución física". Sin embargo, como sugiere el encabezado, el tema ha cobrado mayor importancia, complejidad y sofisticación.

Logística de marketing y administración de la cadena de suministro

En el mercado global de la actualidad, a veces resulta más fácil vender un producto que llevarlo a los clientes. Las compañías deben decidir cuál es la mejor forma de almacenar, manejar y movilizar sus productos y servicios para que estén a disposición de los clientes y consumidores en el surtido adecuado y en el momento y el lugar correctos. La eficacia logística tiene una fuerte repercusión tanto en la satisfacción del cliente como en los costos de la compañía. A continuación consideramos la naturaleza y la importancia de la administración logística en la cadena de suministro, las metas del sistema de logística, las principales funciones de logística y la necesidad de implementar una administración integrada de la cadena de suministro.

Administración de la cadena de suministro
Administración de los flujos ascendentes y descendentes de materiales de valor agregado, productos finales e información relacionada entre los proveedores, la compañía, los distribuidores y los consumidores finales.

Naturaleza e importancia de la logística de marketing

Para algunos gerentes, la logística de marketing sólo significa bodegas y camiones de reparto. Sin embargo, la logística moderna es mucho más que eso. La **logística de marketing** —también llamada **distribución física**— implica planear, poner en práctica y controlar el flujo físico de bienes, servicios e información relacionada, desde los puntos de origen hasta los puntos de consumo para satisfacer las necesidades de los clientes y consumdires y obtener utilidades. En síntesis, implica hacer llegar el producto correcto al cliente adecuado en el lugar y el momento precisos.

En el pasado, quienes planeaban la distribución física solían iniciar con los productos en la fábrica y tratando de encontrar soluciones de bajo costo para hacerlos llegar a los clientes. Sin embargo, la logística actual *centrada en el cliente* inicia en el mercado y procede hacia atrás, es decir, hacia la fábrica, o incluso puede remontarse hasta las fuentes de suministro. La logística de marketing no sólo implica la *distribución hacia fuera* (desplazar los productos desde la fábrica hacia los distribuidores y, por último, hacia los clientes), sino también la *distribución hacia dentro* (trasladar los productos y materiales de los proveedores a la fábrica) y la *distribución inversa* (que implica reutilizar, reciclar, renovar o desechar productos dañados, no deseados o excedentes que hayan devuelto los consumidores o los distribuidores). Es decir, la distribución física incluye la totalidad de la **administración de la cadena de suministro** —administración de los flujos ascendentes y descendentes de materiales de valor agregado, productos finales e información relacionada entre los proveedores, la compañía, los distribuidores y los consumidores finales—, como se muestra en la **figura 10.5**.

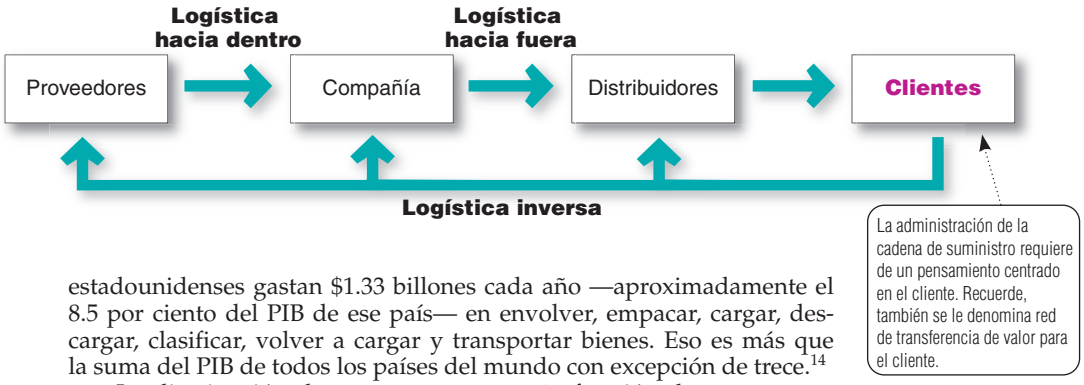
Logística: Tal como sugiere esta enorme pila de contenedores de carga, las compañías estadounidenses gastan aproximadamente $1.33 billones cada año —esto equivale al 8.5 por ciento del PIB de Estados Unidos— en envolver, empacar, cargar, descargar, clasificar, volver a cargar y transportar bienes.

E.G. Pors/Shutterstock.com

La tarea del gerente de logística consiste en coordinar las actividades de los proveedores, agentes de compras, comerciantes, miembros del canal y clientes. Estas actividades abarcan la previsión, los sistemas de información, las compras, planeación de la producción, el procesamiento de pedidos, el inventario, el almacenamiento y la planeación de la transportación.

En la actualidad, las compañías ponen mayor énfasis en la logística por varias razones. Primero, porque lograrán una ventaja competitiva poderosa si utilizan una logística perfeccionada para ofrecer a los clientes un mejor servicio o precios más bajos. Segundo, la logística mejorada representa enormes ahorros en los costos tanto para la compañía como para sus clientes. Casi el 20 por ciento del precio promedio de un producto corresponde a las actividades de envío y transportación, lo que en muchas ocasiones excede el costo de la publicidad y de otros gastos de marketing. Las compañías

FIGURA | 10.5
Administración de la cadena de suministro.



estadounidenses gastan $1.33 billones cada año —aproximadamente el 8.5 por ciento del PIB de ese país— en envolver, empacar, cargar, descargar, clasificar, volver a cargar y transportar bienes. Eso es más que la suma del PIB de todos los países del mundo con excepción de trece.[14]

La disminución de apenas una pequeña fracción de estos costos significa ahorros sustanciales. Por ejemplo, Walmart estableció recientemente un programa de mejoras de logística mediante una compra más eficiente de productos, mejor administración del inventario y mayor productividad de la cadena de suministro, todo lo cual reducirá los costos de dicha cadena entre 5 y 15 por ciento durante los próximos cinco años —esto representa una considerable cifra de entre $4000 y $12 000 millones.[15]

En tercer lugar, el despliegue de una gran variedad de productos ha creado la necesidad de una administración logística más eficaz. Por ejemplo, en 1916, la típica tienda de comestibles Piggly Wiggly ofrecía solamente 605 artículos. En la actualidad, su inventario incluye entre 20 mil y 35 mil artículos, dependiendo de las dimensiones del establecimiento. Una tienda Walmart Supercenter ofrece más de 140 mil productos, 30 mil de los cuales son comestibles.[16] Las actividades de ordenar, enviar, almacenar y controlar tal variedad de productos representan un enorme desafío de logística.

Los avances en las tecnologías de información también han creado oportunidades para lograr una distribución más eficiente. En la actualidad, las compañías están utilizando recursos como software avanzado para administrar la cadena de suministro, sistemas de logística basados en internet, escáneres en los puntos de venta, etiquetas RFID, rastreo por satélite y transferencia electrónica de pedidos y datos de pago. Este tipo de tecnologías permite una administración rápida y eficiente del flujo de bienes, información y finanzas a través de la cadena de suministro.

Por último, más que casi cualquier otra función de marketing, la logística afecta el ambiente y los esfuerzos de sustentabilidad ambiental de una empresa. La transportación, el almacenamiento, el empaque y otras funciones de logística suelen ser los principales factores de la cadena de suministro que determinan la huella ecológica de una compañía; al mismo tiempo, constituyen una de las áreas más fértiles para ahorrar costos. En otras palabras, el desarrollo de una *cadena ecológica de suministro* no sólo es ambientalmente responsable, también puede volverse redituable (vea Marketing real 10.2). He aquí un ejemplo sencillo:[17]

> SC Johnson, el fabricante de bienes de consumo empacados, implementó un cambio aparentemente sencillo pero inteligente —y redituable— en la forma de empacar la mercancía dentro de sus camiones. En el antiguo sistema, una carga de sus productos Ziploc llenaba un tráiler antes de alcanzar el límite máximo de peso. En contraste, una carga del limpiador para vidrios Windex alcanzaba el peso máximo antes de que el tráiler estuviera lleno. Al combinar estratégicamente los dos productos, SC Johnson encontró que podía enviar la misma cantidad de productos con 2098 menos embarques, a la vez que consumía 168 mil galones menos de diésel y dejaba de producir 1882 toneladas de gases de efecto invernadero. Así, una cadena de suministro planeada inteligentemente no sólo ayudó al ambiente, sino que también ahorró dinero a la compañía. Como afirma el director de asuntos ambientales de SC Johnson: "Cargar un camión parece una acción sencilla, pero asegurarse de que un camión esté verdaderamente lleno es una ciencia. Alcanzar el máximo peso de un tráiler de manera consistente brindó una enorme oportunidad para reducir nuestro consumo de energía, disminuir nuestras emisiones de gases de efecto invernadero y ahorrar dinero (de paso)". De esa forma, implementar cadenas de suministro ecológicas es algo que las compañías no sólo tienen que hacer, sino que también es una buena práctica de negocios.

Metas del sistema de logística

Algunas compañías establecen como su objetivo de logística brindar el mejor servicio al cliente con el menor costo. Por desgracia, aun cuando esto suene muy bien, ningún sistema de logística es capaz *al mismo tiempo* de incrementar al máximo el servicio al cliente *y* reducir al mínimo los costos de distribución. Ofrecer el mejor servicio al cliente implica una entrega rápida, grandes inventarios, surtidos flexibles, políticas de devolución permisivas y otros servicios; todo ello eleva los costos de distribución. En contraste, los costos mínimos de distribución implican una entrega más lenta, inventarios de menor tamaño y lotes de embarque más grandes, todo lo cual representa un nivel inferior de servicio general al cliente.

El objetivo de la logística de marketing debería ser ofrecer un nivel *meta* de servicio al cliente al menor costo. La compañía debe investigar primero la importancia que tienen los diversos servicios

Marketing real 10.2

Cómo volver ecologista la cadena de suministro: Es lo correcto —y también es redituable

Tal vez usted recuerde aquella vieja canción en que la Rana René se lamentaba: "No es fácil ser verde". Eso es cierto tanto para ese personaje de los Muppets como para las cadenas de suministro de las compañías. Lograr que los canales de una empresa sean ecológicos suele requerir de un gran compromiso, ingenio e inversión. Sin embargo, aunque es difícil, los canales de suministro actuales se están volviendo cada vez más ecológicos.

Las empresas tienen muchas razones para reducir el impacto ambiental de sus cadenas de suministro. Por un lado, en un futuro no muy distante, si las empresas no actúan voluntariamente de modo responsable con el ambiente, un conjunto de "leyes ecológicas" y regulaciones de sustentabilidad de todo el mundo las obligarán a hacerlo. Por otro lado, muchos clientes grandes —desde Nike y Walmart hasta el gobierno federal— así lo demandan. La sustentabilidad ambiental se ha convertido en un factor esencial en la selección de proveedores y la evaluación del desempeño, de manera que los proveedores necesitan tener un pensamiento ecológico o, de lo contrario, pondrán en riesgo sus relaciones con clientes importantes. Diseñar cadenas de suministro con mayor responsabilidad ambiental es simplemente *lo correcto*, algo quizá más importante que *la obligación* de hacerlo. Es otra forma en que las empresas pueden contribuir a salvar nuestro mundo para las futuras generaciones.

Aunque todo esto resulta muy estimulante, en realidad, las empresas tienen una razón más inmediata y práctica para hacer que sus cadenas de suministro sean más ecológicas. Los canales verdes no sólo son buenos para el mundo, sino también para el renglón de utilidades de una compañía. Las empresas vuelven ecológicas sus cadenas de suministro mediante una mayor eficiencia y esto significa menores costos y mayores utilidades. La reducción de costos vinculada con la responsabilidad ambiental es una ventaja práctica. Las actividades de logística que dejan mayor huella ambiental —como la transportación, el almacenamiento y el empacado— son también las que representan los mayores costos dentro de esa área, sobre todo en una época de escasos recursos y elevados precios de la energía. Aunque crear canales ecológicos podría requerir de una inversión directa, en el largo plazo suele costar menos.

Los siguientes son algunos ejemplos de cómo la creación de cadenas de suministro más ecológicas benefician tanto al ambiente como a las finanzas de la compañía:

- *Stonyfield Farm*. Conforme el mayor fabricante de yogur en el mundo crecía con el paso de los años, las ineficiencias se incrustaban en su sistema de distribución. Por eso, Stonyfield comenzó a trabajar con Ryder Systems, la gran compañía de servicios de transportación y logística, para diseñar un nuevo sistema que disminuyera sus costos de distribución y, al mismo tiempo, mejorara los niveles de servicio al cliente y redujera su huella de carbono. Después de evaluar la red de Stonyfield, Ryder la ayudó a conformar una pequeña flota de camiones, incluyendo vehículos híbridos con buen rendimiento de combustible, para hacer entregas regionales en el área de Nueva Inglaterra. Después reemplazó la red nacional de distribución basada en camiones con cargas incompletas por un sistema regional que aprovechara plenamente la capacidad de carga de los camiones, los cuales harían múltiples paradas en el trayecto. Como resultado, ahora Stonyfield desplaza más productos con menos camiones pero más llenos, esto le permite reducir a la mitad el número de millas recorridas. En resumen, los cambios generaron una reducción de 40 por ciento de las emisiones de dióxido de carbono relacionadas con el desplazamiento de los productos de Stonyfield, mientras que los costos de transportación de la empresa disminuyeron en la sorprendente cantidad de 14 por ciento. Al respecto, el director de logística de Stonyfield afirma: "Estamos sorprendidos. Sabemos que la responsabilidad ambiental puede ser redituable. Esperábamos algunos ahorros, pero nunca de esa magnitud".

- *Nike*. La icónica *compañía* de calzado y ropa deportivos desarrolló una estrategia de gran envergadura para dar una orientación ecológica a cada fase de su cadena de suministro. Por ejemplo, Nike formó equipo recientemente con Levi's, REI, Target y otros miembros de la Sustainable Apparel Coalition (Coalición de prendas de vestir sustentables), para desarrollar el índice Higg —una herramienta que mide el grado de impacto ambiental de cada prenda de vestir a lo largo de toda la cadena de suministro—. El índice Higg, basado en el índice de sustentabilidad de materiales que Nike había utilizado durante años, permite a la compañía trabajar con proveedores y distribuidores para reducir la huella ecológica de la cadena de suministro. Por ejemplo, tan sólo en los últimos tres años, las más de 900 fábricas contratadas que elaboran el calzado Nike en distintas partes del mundo redujeron sus emisiones de carbono en 6 por ciento, a pesar de que su producción aumentó en 20 por ciento. Eso equivale a dejar de lanzar al ambiente emisiones asociadas con más de mil millones de millas-vehículo.

  Nike descubrió que incluso ajustes aparentemente insignificantes en la cadena de suministro podrían rendir grandes beneficios. Por ejemplo, Nike elabora sus zapatos deportivos en Asia, pero la mayor parte se vende en Norteamérica. Hasta hace aproximadamente una década, el calzado de Nike se enviaba de la fábrica a las tiendas por vía aérea. Después de analizar

Cadenas de suministro ecológicas: Nike ha desarrollado una impresionante estrategia para volver ecológica su cadena de suministro. El índice Higg permite a Nike trabajar con proveedores y distribuidores para reducir la huella ecológica de la cadena de suministro.

© Sergio Azenha/Alamy

con mayor detenimiento los costos de distribución, Nike comenzó a desplazar una considerable porción de su carga por vía marítima. Ese sencillo cambio en la forma de transportación redujo las emisiones por producto en 4 por ciento, lo que agradó a los ambientalistas. Sin embargo, también causó beneplácito entre los contadores de Nike, ya que la compañía ahorra unos $8 millones al año en costos de envío.

- *Walmart.* La cadena minorista más grande del mundo a menudo recibe críticas por su enorme huella de carbono. Pero resulta que Walmart podría ser el mayor campeón del mundo de los canales ecológicos. Entre docenas de otras importantes iniciativas ecológicas, este gigante minorista ha trabajado diligentemente para reducir el impacto ambiental de su enorme flotilla de siete mil camiones. "Dentro de la función de transportación", afirma el director de sustentabilidad de Walmart, "queremos cumplir tres metas: aprovechar plenamente la capacidad de todos los tráileres, reducir al mínimo las millas recorridas por cada uno y utilizar el equipo más eficiente. Todos estos esfuerzos impulsan la sustentabilidad tanto como la eficiencia operativa".

  Para cumplir esos objetivos, Walmart instaló motores híbridos y neumáticos más eficientes, adoptó combustibles alternativos y desarrolló mejores sistemas de administración de carga y de trazado de rutas. Como resultado, durante los últimos cinco años, la flotilla de Walmart entregó 361 millones más de cajas de productos recorriendo 287 millones de millas menos; al mismo tiempo, redujo en 25 por ciento sus emisiones de carbono y disminuyó sus costos de distribución.

  Walmart también trabaja con sus más de 100 mil proveedores en todo el mundo para ayudarlos a que sus operaciones sean más amigables con el ambiente. Por ejemplo, hace poco estableció la meta de reducir los empaques de los proveedores en 5 por ciento. Considerando las dimensiones de Walmart, incluso los cambios pequeños tienen un impacto sustancial. Por ejemplo, un ligero cambio en el diseño de las cajas de zapatos de uno de sus proveedores dio por resultado una reducción del 43 por ciento en la cantidad de papel requerido para elaborarlas. En tan sólo 10 meses, esa mejora en el diseño liderada por Walmart permitió que por los escáneres de sus cajas registradoras pasaran 692 toneladas menos de papel en las cajas de zapatos. Eso equivale a ahorrar 2500 árboles, 400 mil libras de desperdicios sólidos, 2.4 millones de galones de agua y 14 500 millones de unidades térmicas británicas (BTU) de energía. El cambio también generó una sorprendente reducción del 28 por ciento en los costos de la cadena de suministro.

Así, por lo que respecta a las cadenas de suministro, la Rana René podría tener razón —no es fácil ser verde—. Sin embargo, ahora más que nunca es necesario ser verde y puede generar grandes beneficios. Es un área desafiante, afirma un experto en cadenas de suministro, "pero si uno la ve desde la perspectiva exclusiva de las ganancias y las pérdidas, también es redituable". Otro experto concluye que "ahora es más fácil que nunca conformar una cadena de suministro ecológica sin incurrir en números rojos, a la vez que se ahorra mucho dinero en el proceso".

Fuentes: Con base en información de Ryan Boccelli y Mark Swenson, "Improving Transportation and Supply Chain Efficiency while Reducing Your Carbon Footprint", http://investors.ryder.com/files/doc_downloads/stony-field_ryder_carbon.pdf, consultado en junio de 2014; Jessica Stillman, "Green Cred: Sustainability a Cost-Cutting Move for Suppliers", *Forbes*, 11 de diciembre de 2012, www.forbes.com/sites/ups/2012/12/11/green-cred-sustainability-a-cost-cutting-move-for-suppliers/; William Hoffman, "Supplying Sustainability", *Traffic World*, 7 de abril de 2008; "Supply Chain Standard: Going Green without Going into the Red", *Logistics Manager*, marzo de 2009, p. 22; Amy Westervelt, "Target, Nike, Levi's Join Forces on Sustainable Clothing", *Forbes*, 26 de julio de 2012, www.forbes.com/sites/amywestervelt/2012/07/26/target-nike-levis-join-forces-on-sustainable-clothing/; Joseph O'Reilly, "Green Logistics the Walmart Way"; *Inbound Logistics*, junio de 2013, www.inboundlogistics.com/cms/article/green-logistics-the-walmart-way/; y www.nikeresponsibility.com/, www.nikeresponsibility.com/report/content/chapter/manufacturing y http://corporate.walmart.com/global-responsibility/environment-sustainability, consultados en septiembre de 2014.

de distribución para sus clientes y luego establecer los niveles de servicio deseados para cada segmento. El objetivo consiste en incrementar al máximo las *utilidades*, no las ventas. Por consiguiente, la compañía debe ponderar los beneficios de brindar niveles de servicio más altos en relación con los costos. Algunas compañías ofrecen menos servicio que sus competidores, pero cobran un precio más bajo. Otras ofrecen más servicios, pero cobran precios más altos para cubrir los costos elevados.

Principales funciones de logística

A partir de un conjunto de objetivos de logística, la compañía está preparada para diseñar un sistema de logística que disminuya al mínimo el costo de lograrlos. Las principales funciones de logística incluyen *almacenamiento*, *administración de inventarios*, *transportación* y *administración de la información de logística.*

Almacenamiento

Los ciclos de producción y consumo pocas veces coinciden, por lo que muchas compañías deben almacenar sus bienes tangibles mientras esperan para venderlos. Por ejemplo, Snapper, Toro y otros fabricantes de podadoras mantienen funcionando sus plantas todo el año y almacenan sus productos para venderlos durante las fuertes temporadas de compras de primavera y verano. La función de almacenamiento compensa las diferencias en cuanto a cantidades requeridas y tiempos, además garantiza que los productos estén disponibles cuando los clientes deseen adquirirlos.

Una compañía debe decidir *cuántos* y *qué tipos* de almacenes necesita y *dónde* estarán ubicados. La compañía podría utilizar *bodegas* o *centros de distribución*. Las bodegas almacenan bienes durante periodos de moderados a largos. En cambio, un **centro de distribución** está diseñado para movilizar bienes, no sólo para almacenarlos. Se trata de almacenes grandes y automatizados que se diseñan para recibir mercancía de diversas fábricas y proveedores, tomar pedidos, surtirlos de manera eficiente y entregar los bienes a los clientes con la mayor rapidez posible.

Centro de distribución
Almacén grande, automatizado y diseñado para recibir mercancía de distintas plantas y proveedores, tomar pedidos, surtirlos de manera eficiente y entregar la mercancía a los clientes de la manera más rápida posible.

Por ejemplo, Home Depot opera 18 centros de distribución, llamados Rapid Deployment Centers (RDC) —que son enormes, sumamente mecanizados y suministran casi por completo las necesidades diarias de las más de 2200 tiendas de Home Depot en Estados Unidos—. El RDC ubicado en Westfield, Massachusetts, ocupa una extensión de 657 mil pies cuadrados (lo que equivale a 13 campos de fútbol) bajo un mismo techo y abastece a 115 establecimientos de Home Depot en el área de Nueva Inglaterra. Nada se almacena en los RDC. En vez de ello, se trata de centros "de paso" donde los envíos de productos se reciben de los proveedores, se procesan y redistribuyen eficientemente hacia las tiendas individuales de Home Depot. Los RDC garantizan un tiempo máximo de 72 horas de manejo de mercancía, desde el momento en que los productos llegan al centro hasta que se entregan en las tiendas, donde el 80 por ciento se coloca directamente en el piso de ventas. Con una entrega tan rápida y precisa, las tiendas Home Depot pueden mejorar la disponibilidad de mercancía para los clientes mientras reducen costos y el tamaño de los inventarios.[18]

Como sucede con casi cualquier cosa en la actualidad, los almacenes han experimentado grandes cambios tecnológicos en los últimos años. Métodos obsoletos de manejo de materiales están siendo reemplazados por sistemas más nuevos, controlados por computadora, que requieren de un menor número de empleados. Las computadoras y los escáneres leen los pedidos y dirigen los montacargas, elevadores eléctricos o robots para tomar los productos, llevarlos a los muelles de carga y emitir facturas. Por ejemplo, para mejorar la eficiencia en sus centros de distribución masiva, Amazon adquirió recientemente Kiva Systems, una empresa fabricante de robots:[19]

> Cuando usted compra un producto a Amazon, hay muchas probabilidades de que su pedido sea tomado de los anaqueles del almacén por manos humanas. Sin embargo, es cada vez más frecuente que en los centros de distribución los humanos reciban asistencia de un equipo de robots de escasa altura, del tamaño de un cojín otomano y de color anaranjado fosforescente. Los robots llevan los anaqueles de mercancía hasta los empleados, quienes se encargan de llenar las cajas. Conocidos como "anaqueles mágicos", éstos simplemente se materializan frente a los trabajadores con la ayuda de robots y entonces emiten un rayo láser de color rojo para señalar los artículos que el personal del almacén debe tomar para surtir el pedido. Luego, los robots se alejan y llevan nuevos anaqueles a los empleados. Los robots, altamente eficientes, trabajan sin descanso durante 16 horas al día siete días a la semana. Nunca se quejan de la carga de trabajo ni solicitan aumentos de sueldo; además, su mantenimiento prácticamente resulta gratuito. "Cuando su batería de alimentación está baja, se dirigen a las terminales de recarga", explica un observador, "o, como dice el personal del almacén, 'toman un vasito de agua'".

Centros de distribución con alta tecnología: Amazon emplea un equipo de robots, de color anaranjado fosforescente, para mantener activo su almacén.

Brent Humphreys/Redux Pictures

Administración del inventario

La administración del inventario también incide sobre la satisfacción del cliente. En este caso, los gerentes deben mantener el delicado equilibrio entre un inventario muy grande y uno muy pequeño. Con un inventario insuficiente, la compañía se arriesga a no tener los productos cuando los clientes deseen adquirirlos. Para solucionar esto, la empresa necesita realizar costosos embarques o producción de emergencia. Un inventario excesivo implica costos más elevados y obsolescencia de los productos. De este modo, para administrar el inventario, las compañías deben equilibrar los costos de tener inventarios más grandes con las ventas y utilidades resultantes.

Muchas compañías han reducido de manera importante sus inventarios y los costos relacionados empleando sistemas de logística *justo a tiempo*. Con estos sistemas, los productores y minoristas mantienen inventarios pequeños de refacciones o de mercancía, a menudo suficientes para sólo unos cuantos días de operaciones. Los nuevos artículos llegan exactamente cuando se necesitan en vez de almacenarse en el inventario hasta que empiecen a utilizarse. Los sistemas justo a tiempo requieren un pronóstico preciso junto con una entrega rápida, frecuente y flexible, de manera que el nuevo suministro esté disponible cuando se vaya a ocupar. Estos sistemas permiten lograr ahorros sustanciales en los costos de mantenimiento y manejo de inventario.

Los especialistas en marketing siempre buscan nuevas formas de lograr que la administración del inventario sea más eficiente. En un futuro no muy lejano, es probable que el manejo del inventario se automatice por completo. Por ejemplo, en el capítulo 3 nos referimos a la tecnología de las "etiquetas inteligentes" o RFID, en la que pequeños microprocesadores de transmisión se insertan o colocan en los empaques y productos de todo tipo, desde flores y máquinas de afeitar hasta neumáticos. Los productos "inteligentes" podrían hacer que toda la cadena de suministro, que representa casi el 75 por ciento del costo de un producto, sea inteligente y automatizada.

Las compañías que utilizan las etiquetas RFID conocen, en cualquier momento, la localización física exacta de un producto dentro de la cadena de suministro. Los "anaqueles

inteligentes" no sólo les indicarían el momento de hacer un nuevo pedido, sino que también harían el pedido de manera automática a sus proveedores. Esta nueva y fascinante tecnología de información está revolucionando la distribución tal como la conocemos. Muchas compañías grandes y con recursos de marketing, como Walmart, Macy's, P&G, Kraft e IBM están haciendo inversiones sustanciales para lograr que el uso pleno de la tecnología RFID se haga realidad.[20]

Transportación

La elección de los transportistas tiene repercusiones en los precios de los productos, el desempeño de la entrega y las condiciones de los bienes a su llegada —y todo ello incide sobre la satisfacción del cliente. Al enviar mercancías a sus bodegas, distribuidores y clientes, una compañía elige entre cinco modos principales de transporte: camión, ferrocarril, vía acuática, ductos y vía aérea, junto con una forma alternativa para los productos digitales: internet.

Los *camiones* han incrementado de manera constante su participación como medio de transporte y ahora desplazan el 40 por ciento de la carga total medida en miles de toneladas en Estados Unidos. Cada año, los camiones estadounidenses recorren más de 397 mil millones de millas —más del doble de la distancia que viajaban hace 25 años— para transportar 9200 millones de toneladas de carga. Según la American Trucking Association, el 80 por ciento de las comunidades estadounidenses dependen únicamente de los camiones para el transporte de sus bienes y productos. Los camiones son un medio muy flexible en cuanto a rutas y horarios y, por lo general, ofrecen un servicio más rápido que el ferrocarril; son eficientes para transportar mercancías valiosas a distancias cortas. Las compañías camioneras han evolucionado en los últimos años hasta convertirse en proveedores de transporte global de servicio completo. Por ejemplo, grandes compañías camioneras ahora ofrecen muchos servicios, desde rastreo satelital, administración de envíos con base en internet y software para planeación de logística, hasta operaciones de transporte más allá de las fronteras.[21]

Los *ferrocarriles* desplazan el 26 por ciento del total de carga transportada en miles de toneladas en Estados Unidos. Constituyen una de las formas menos costosas de que se dispone para movilizar grandes cantidades de productos a granel —carbón, arena, minerales y productos agrícolas y silvícolas— a largas distancias. En años recientes, los ferrocarriles han diversificado los servicios que ofrecen a sus clientes al diseñar nuevos equipos para manejar categorías especiales de bienes, como vagones planos para transportar remolques de tráiler, y al brindar servicios en tránsito, como el desvío de carga para reencauzarla hacia su destino final sobre la marcha y el procesamiento de mercancías durante el transporte.

Los *transportes por vía acuática* desplazan grandes cantidades de bienes, alrededor del 7 por ciento de la carga total en miles de toneladas, mediante barcos y barcazas que transitan por vías marítimas costeras y pluviales de Estados Unidos. Aun cuando el costo del transporte acuático es muy bajo para los productos voluminosos, no perecederos y de poco valor como arena, carbón, granos, aceite y minerales metálicos, es la forma de transporte más lenta y puede verse afectada por el clima. Los *ductos* son un medio especializado para transportar petróleo, gas natural y sustancias químicas desde las fuentes naturales hasta los mercados, en Estados Unidos movilizan alrededor del 17 por ciento de la carga en miles de toneladas. La mayoría de los ductos son utilizados por sus dueños para transportar sus propios productos.

A pesar de que el transporte *aéreo* desplaza menos del 1 por ciento de la carga de bienes de Estados Unidos en miles de toneladas, constituye una forma importante de transporte. Las tarifas de carga aérea son mucho más altas que las de los ferrocarriles o los camiones, pero es el medio ideal cuando se necesita rapidez o se requiere llegar a mercados distantes. Entre los productos que con mayor frecuencia se envían por carga aérea están los artículos perecederos (pescado fresco, flores cultivadas) y artículos valiosos que no son muy voluminosos (instrumentos técnicos, joyería). Las compañías también han descubierto que el transporte aéreo reduce los niveles de inventario, los costos de empaque y el número de bodegas necesarias.

Transportación multimodal
Combinación de dos o más formas de transporte.

Transportación multimodal: Europartners es un proveedor de servicios de logística internacional que ofrece a sus clientes servicios de logística con "envíos de puerta a puerta".
© Shutterstock

Internet envía productos digitales de los productores a los clientes vía satélite, por banda ancha, cable telefónico o señal inalámbrica. Las compañías de software, los medios de comunicación masiva, las empresas de música y video y las instituciones educativas utilizan internet para enviar productos digitales. Internet ofrece el potencial de disminuir los costos de distribución de productos. Mientras que aviones, camiones y trenes movilizan cargas y paquetes, la tecnología digital transporta *bits* de información.

Las compañías también utilizan **transportación multimodal**, que es la combinación de dos o más medios de transporte. El 8 por ciento de la carga total estadounidense, en miles de toneladas, se transporta por múltiples medios. El término *piggyback* describe el uso de ferrocarril y camiones para tal efecto; *fishyback* se refiere al transporte por vía acuática y camiones; *trainship* abarca el transporte por vía acuática y ferrocarril y *airtruck* el transporte vía aérea y mediante camiones. La combinación de transportes representa ventajas que un solo modo no ofrece. Cada combinación implica

ventajas para la empresa. Por ejemplo, la modalidad *piggyback* no sólo es más barata que el transporte basado únicamente en camiones, también brinda flexibilidad y conveniencia.

La mayoría de los transportistas ahora reconocen la importancia de la transportación multimodal, independientemente de cuál sea su principal línea de actividades. Por ejemplo, Europartners es un proveedor de servicios de logística internacional enfocado en brindar soluciones rápidas de transporte terrestre, marítimo y aéreo, ofreciendo coordinación de "Entrega puerta a puerta" de los clientes de negocios. De acuerdo con Europartners: "Somos un equipo de talentos desarrollando nuevas y mejores soluciones de logística de transporte; nos enfocamos en crear valor, siempre siendo creativos e innovadores". Cuenta con presencia en México, Estados Unidos, Canadá, Europa, y Centro y Sudamérica, lo cual permite ofrecer soluciones globales integrales en transporte de carga.

Administración de la información logística

Las compañías administran sus cadenas de suministro a través de la información. Los socios del canal a menudo se ponen en contacto para compartir información y tomar las mejores decisiones conjuntas de logística. Desde la perspectiva de la logística, flujos de información como las transacciones de los clientes, la facturación, la transportación y los niveles de inventario, e incluso los datos de los clientes, están muy relacionados con el desempeño del canal. Las compañías necesitan procesos sencillos, accesibles, rápidos y precisos para capturar, procesar y compartir información del canal.

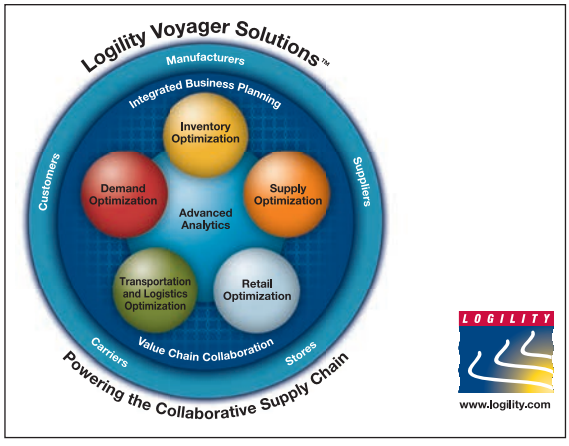
La información se puede compartir y administrar en muchas formas, pero lo más utilizado es el *intercambio electrónico de datos* (*EDI*, por sus siglas en inglés), que es el intercambio computarizado de datos entre organizaciones que se realiza principalmente por medio de internet. Por ejemplo, Walmart mantiene conexiones EDI con sus más de 100 mil proveedores a través de su sistema de datos de ventas Retail Link. Si los nuevos proveedores no tienen la capacidad requerida para efectuar el intercambio electrónico de datos, Walmart trabaja con ellos para encontrar y aplicar las herramientas necesarias.[22]

En algunos casos, se pide a los proveedores que generen pedidos y organicen entregas para sus clientes. Muchos minoristas grandes —como Walmart y Home Depot— trabajan en estrecha colaboración con grandes proveedores como P&G o Moen para establecer sistemas de *inventario administrado por el vendedor* (*VMI*, por sus siglas en inglés) o sistemas de *reabastecimiento continuo de inventario*. Con el uso del VMI, el cliente comparte con el proveedor datos en tiempo real sobre las ventas y los niveles de inventario existentes. Luego el proveedor asume toda la responsabilidad sobre la administración de los inventarios y de las entregas. Incluso algunos minoristas llegan a transferir los costos de inventario y entrega al proveedor; ese tipo de sistemas requiere de una cooperación estrecha entre el comprador y el vendedor.

Administración logística integrada
Concepto de logística que hace hincapié en el trabajo en equipo, tanto dentro de la compañía como entre todas las organizaciones del canal de marketing, con la finalidad de incrementar al máximo el desempeño de todo el sistema de distribución.

Administración logística integrada

En la actualidad, cada vez más compañías adoptan el concepto de **administración logística integrada**, el cual reconoce que la prestación de mejores servicios al cliente y la reducción de los costos de distribución requieren del *trabajo en equipo*, tanto dentro de la compañía como entre todas las organizaciones del canal de marketing. Dentro de la compañía, sus diversos departamentos deben trabajar estrechamente para incrementar al máximo su desempeño logístico. Fuera de la compañía, ésta debe integrar su sistema de logística con el de sus proveedores y clientes para incrementar al máximo el desempeño de toda la red de distribución.



Administración de logística integrada: El software Voyager Solutions de Logility ofrece herramientas útiles para administrar todos los aspectos de la cadena de suministro, desde la colaboración en la cadena de valor y la optimización del inventario hasta la transportación y la administración de la logística.

Logility, Inc.

Trabajo en equipos multifuncionales dentro de la compañía

En la mayoría de las empresas, la responsabilidad de las diversas actividades de logística se asigna a diferentes departamentos —marketing, ventas, finanzas, operaciones y compras—. Con demasiada frecuencia, cada función trata de optimizar su propio desempeño logístico sin tomar en cuenta las actividades de las otras funciones. Sin embargo, las actividades de transportación, inventarios, almacenamiento y manejo de la información interactúan, a menudo en forma inversa. Los niveles bajos de existencias reducen los costos de mantenimiento de inventarios, pero también podrían reducir el servicio al cliente e incrementar los costos por productos agotados, pedidos pendientes de surtir, ciclos de producción especiales y costosos envíos urgentes. Puesto que las actividades de distribución implican sacrificios importantes, las decisiones de las diferentes funciones se deben coordinar para lograr un desempeño logístico general superior.

La meta de la administración integrada de la cadena de suministro es armonizar todas las decisiones de logística de la compañía. Las estrechas relaciones de trabajo entre los departamentos se logran mediante varias formas. Algunas compañías han organizado comités permanentes de logística formados por gerentes encargados de distintas actividades de distribución física. Las compañías también pueden crear puestos gerenciales en la cadena de suministro que vinculen las

actividades de logística de las áreas funcionales. Por ejemplo, P&G ha asignado gerentes de suministro que administran todas las actividades de la cadena de suministro para cada una de las categorías de productos. Muchas empresas cuentan con un vicepresidente de logística o de cadena de suministro que tiene autoridad sobre varias funciones.

Por último, las compañías tienen la opción de utilizar avanzados programas de cómputo para administrar la cadena de suministro de todo el sistema, los cuales ya son ofrecidos por muchas empresas de software grandes y pequeñas, desde SAP y Oracle hasta Infor y Logility. Por ejemplo, Logility ofrece Logility Voyager Solutions, una suite de herramientas de software útiles para administrar todos los aspectos de la cadena de suministro, como la colaboración en la cadena de valor, la optimización del inventario, la transportación y la administración de la logística. Lo importante es que la compañía coordine sus actividades de logística, inversiones en inventario, pronósticos de la demanda y marketing con la finalidad de satisfacer las necesidades del mercado a un costo razonable.

Creación de sociedades de logística

Las compañías no sólo han de mejorar su propia logística, también deben trabajar con otros miembros del canal para mejorar su distribución por completo. Los miembros de un canal de marketing se vinculan estrechamente con la finalidad de crear valor para los clientes y establecer relaciones con ellos. El sistema de distribución de una empresa es el sistema de suministro de otra. El éxito de cada miembro del canal depende del desempeño de toda la cadena de suministro. Por ejemplo, IKEA puede crear sus elegantes muebles a precios accesibles y entregar el "estilo de vida IKEA" sólo si toda su cadena de suministro —que consiste en miles de diseñadores y proveedores de mercancía, compañías transportistas, almacenes y proveedores de servicios— opera con la máxima eficiencia y eficacia enfocándose en el cliente.

Las compañías inteligentes coordinan sus estrategias de logística y establecen sociedades sólidas con sus proveedores y clientes para mejorar el servicio al cliente y reducir los costos de canal. Muchas compañías han formado *equipos multifuncionales o entre empresas*. Por ejemplo, la unidad de alimentos para mascotas Purina de Nestlé cuenta con un equipo de docenas de personas que trabajan en Bentonville, Arkansas, la sede de Walmart. Este equipo trabaja de manera conjunta con sus contrapartes de Walmart para descubrir formas de reducir los costos de su sistema de distribución. El trabajo conjunto no sólo beneficia a Purina y a Walmart, sino también a los consumidores finales de ambas empresas.

Otras compañías se asocian a través de *proyectos compartidos*. Por ejemplo, muchos minoristas grandes trabajan de cerca con proveedores en programas implementados dentro de las tiendas. Home Depot permite que proveedores importantes usen sus tiendas como terreno de prueba para nuevos programas de comercialización. Los proveedores pasan tiempo en las tiendas de Home Depot para observar las ventas de sus productos y la forma en que los clientes se relacionan con éstos. Luego crean programas diseñados especialmente para Home Depot y sus clientes. Es evidente que tanto el proveedor como el cliente se benefician de este tipo de sociedades. Lo importante es que todos los miembros de la cadena de suministro trabajen juntos con la intención de entregar valor a los consumidores finales.

Servicios de logística a terceros

Si bien la mayoría de las grandes empresas prefieren fabricar y vender sus propios productos, muchas detestan el "trabajo desagradable" asociado con la logística, como agrupar, cargar, descargar, clasificar, almacenar, volver a cargar, transportar, manejar asuntos aduanales y hacer seguimiento de los productos, actividades que son necesarias para abastecer sus fábricas y llevar los productos a sus clientes. Lo detestan tanto que un número creciente de compañías ahora subcontrata una parte o todas sus funciones logísticas a **proveedores de logística a terceros (3PL)**, como Ryder, Penske Logistics, BAX Global, DHL Logistics, FedEx Logistics y UPS Business Solutions.

Proveedor de logística a terceros (o proveedor independiente) (3PL)
Proveedor independiente de logística que realiza algunas o todas las funciones necesarias para llevar el producto de su cliente al mercado.

Por ejemplo, UPS sabe que, para muchas compañías, la logística puede ser una verdadera pesadilla. Sin embargo, la logística es precisamente la actividad que UPS realiza mejor. Para UPS, la logística es la fuerza más poderosa de la actualidad para generar ventajas competitivas. "We ❤ logistics (Amamos la logística)", proclama UPS. La logística "hace que su negocio funcione con mayor facilidad, puede hacer más felices a sus clientes. Es toda una nueva forma de pensar". Un anuncio de UPS concluye: "Amamos la logística. Ponga a UPS a trabajar para usted y también amará la logística".

En cierto nivel, UPS simplemente puede hacerse cargo de los envíos de paquetería de la empresa. Sin embargo, en un nivel más profundo, ayuda a los negocios a afinar sus propios sistemas de logística para reducir costos y servir mejor a los clientes. En un nivel aún más profundo, las compañías pueden dejar en manos de UPS la administración de parte o de la totalidad de sus operaciones de logística. Por ejemplo, Toshiba, el fabricante de productos electrónicos de consumo, deja que UPS maneje todo su proceso de reparación de computadoras personales y portátiles: absolutamente todo. Y UPS no sólo realiza la entrega de paquetes para el fabricante de calzado y accesorios Zappos, también administra su complejo e importante proceso de devoluciones en una forma eficiente y satisfactoria para los clientes y consumidores.[23]

Los proveedores de logística a terceros, como UPS, ayudan a los clientes a ordenar sus lentas y sobrecargadas cadenas de suministro, a reducir sus inventarios y a llevar los productos a los clientes con mayor rapidez y confiabilidad. Según una encuesta reciente, el 86 por ciento de las compañías de *Fortune 500* recurren a los servicios de proveedores de logística a terceros (esta práctica también se conoce como *logística subcontratada* o *logística por contrato*). General Motors, P&G y Walmart contratan los servicios, cada una por su parte, de 50 o más proveedores de logística a terceros.[24]

Las compañías recurren a proveedores de logística a terceros por varias razones. Primero, porque llevar el producto al mercado es su actividad fundamental y estos proveedores a menudo lo hacen de manera más eficiente y a menor costo. La subcontratación con frecuencia representa un ahorro del 15 al 30 por ciento en los costos. En segundo lugar, la subcontratación de la logística deja a la compañía libre para concentrarse con mayor intensidad en su negocio principal. Por último, las compañías de logística integrada entienden los cada vez más complejos entornos de logística.

10 Revisión de conceptos

REPASO DE OBJETIVOS Y TÉRMINOS CLAVE

Repaso de objetivos

Algunas compañías prestan muy poca atención a sus canales de distribución, pero otras utilizan creativos sistemas de distribución para lograr una ventaja competitiva. Las decisiones de canal de una compañía afectan de manera directa todas las decisiones de marketing. La dirección debe tomar estas decisiones en forma cuidadosa, incorporando las necesidades actuales con el probable entorno de ventas del futuro.

OBJETIVO 1 **Explicar por qué las compañías utilizan canales de marketing y analizar las funciones que éstos desempeñan.** *(pp. 320-323)*

Cuando se trata de crear valor para el cliente, una compañía no puede trabajar sola, debe interactuar con toda una red de socios —red de transferencia de valor— para cumplir esa tarea. Las compañías y las marcas individuales no compiten, son las redes de transferencia de valor en su totalidad las que lo hacen.

La mayoría de los productores recurren a intermediarios para llevar sus productos al mercado. Establecen un *canal de marketing* (o *canal de distribución*), esto es, un conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o del usuario de negocios. A través de sus contactos, experiencia, especialización y escala de operaciones, los intermediarios suelen ofrecer a la empresa más de lo que ésta sería capaz de lograr por su cuenta.

Los canales de marketing desempeñan muchas funciones clave. Algunos ayudan a *completar transacciones* al reunir y distribuir la *información* necesaria para planear y realizar intercambios; al desarrollar y distribuir *comunicaciones* persuasivas acerca de una oferta; al desempeñar trabajo *de contacto* (encontrando y comunicándose con posibles compradores); al *ajustar la oferta* (moldearla y adaptarla a las necesidades de los compradores) y al realizar *negociaciones* para lograr un acuerdo sobre el precio y otros términos de la oferta que tienen la finalidad de transferir la propiedad. Otras funciones ayudan a *realizar* las transacciones que se han completado al ofrecer la *distribución física* (transporte y almacenamiento de los bienes); al *financiar* (adquirir y utilizar fondos para cubrir los costos de la labor del canal) y al *asumir los riesgos* del trabajo que requiere el canal.

OBJETIVO 2 **Analizar la forma en que interactúan los miembros del canal y cómo se organizan para trabajar.** *(pp. 324-329)*

El canal es más eficaz cuando se asigna a cada miembro la tarea que mejor realiza. Debido a que el éxito de los miembros individuales del canal depende del éxito general del canal, lo ideal es que todas las compañías trabajen en conjunto de manera armónica. Deben comprender y aceptar sus funciones, coordinar sus metas y actividades y cooperar para lograr las metas generales del canal. Al cooperar, serán capaces de percibir, servir y satisfacer al mercado meta con mayor eficacia.

En una compañía grande, la estructura formal de la organización asigna las funciones y garantiza el liderazgo necesario. Sin embargo, en un canal de distribución conformado por empresas independientes, el liderazgo y el poder no se establecen de manera formal. Por lo común, los canales de distribución han carecido del liderazgo necesario para asignar funciones y manejar conflictos. Sin embargo, en años recientes han aparecido nuevos tipos de organizaciones de canal con un liderazgo más sólido y mejor desempeño.

OBJETIVO 3 **Identificar las principales alternativas de canal de que dispone una compañía.** *(pp. 329-333)*

Las alternativas de canal varían desde las ventas directas hasta el uso de uno, dos, tres o más *niveles de canal* intermediarios. Los canales de marketing enfrentan cambios continuos y, en ocasiones, drásticos. Las tendencias más importantes son el crecimiento de *sistemas de marketing vertical*, *horizontal* y *multicanal.* Estas tendencias afectan la cooperación, el conflicto y la competencia del canal.

El *diseño del canal* se inicia con la evaluación de las necesidades de servicio de los clientes y de los objetivos y las limitaciones del canal de la compañía. Luego, la compañía identifica las principales alternativas en términos de los *tipos* de intermediarios, el *número* de éstos y las *responsabilidades* de cada tipo. Cada alternativa de canal se evalúa de acuerdo con criterios económicos, de

control y adaptativos. La *administración del canal* requiere seleccionar intermediarios calificados y motivarlos. También habrá que evaluar con regularidad a cada uno de los miembros del canal.

OBJETIVO 4

Explicar cómo seleccionan, motivan y evalúan las compañías a los miembros del canal. *(pp. 333-337)*

Los productores difieren con respecto a su habilidad para atraer intermediarios de marketing calificados. Algunos no tienen problemas para conseguir miembros de canal, mientras que otros deben trabajar intensamente para encontrar un número suficiente de intermediarios calificados. Al seleccionar a los intermediarios, la compañía debe evaluar las características de cada miembro del canal y seleccionar aquellos que se ajusten mejor a sus objetivos.

Una vez que la empresa selecciona los miembros del canal, tendrá que motivarlos de manera continua para que realicen su mayor esfuerzo. La compañía no sólo debe vender sus productos a *través* de los intermediarios sino *con* ellos; tiene que trabajar para forjar relaciones sólidas con sus socios de canal y crear un sistema de marketing que cubra las necesidades *tanto* del fabricante *como* de los socios.

OBJETIVO 5

Analizar la naturaleza e importancia de la logística de marketing y de la administración integrada de la cadena de suministro. *(pp. 337-345)*

La *logística de marketing* (o *distribución física*) es un área con un alto potencial de ahorro en costos y mayor satisfacción del cliente. La logística de marketing no sólo abarca la *distribución hacia fuera* sino también la *distribución hacia dentro* y la *distribución inversa*, es decir, abarca toda la *administración de la cadena de suministro*, la cual se define como la administración de flujos de valor agregado entre los proveedores, la compañía, los distribuidores y los usuarios finales. No existe un sistema de logística que permita incrementar al máximo el servicio al cliente y, al mismo tiempo, disminuir al mínimo los costos de distribución. En vez de ello, la meta de la administración logística es brindar un nivel *meta* de servicio al menor costo. Las principales funciones de logística son el *almacenamiento*, la *administración de inventarios*, la *transportación* y la *administración de la información de logística.*

El *concepto de administración integrada de la cadena de suministro* reconoce que una logística eficiente requiere de un trabajo en equipo que se manifiesta en sólidas relaciones de trabajo entre las áreas funcionales dentro de la compañía y entre las diversas organizaciones de la cadena de suministro. Las compañías pueden lograr armonía entre las funciones de logística al crear equipos multifuncionales, puestos gerenciales de suministro integrado y puestos ejecutivos de logística con autoridad multifuncional. Las asociaciones de canal adoptan la forma de equipos entre empresas, proyectos compartidos y sistemas de información compartida. En la actualidad, algunas compañías contratan los servicios de proveedores de logística a terceros (3PL) para ahorrar costos, aumentar la eficiencia y lograr un acceso más rápido y eficaz a los mercados mundiales.

Términos clave

OBJETIVO 1

Red de transferencia de valor (p. 320)
Canal de marketing (o canal de distribución) (p. 321)
Nivel de canal (p. 323)
Canal de marketing directo (p. 323)
Canal de marketing indirecto (p. 323)

OBJETIVO 2

Conflicto de canal (p. 324)
Canal de distribución convencional (p. 325)
Sistema de marketing vertical (VMS) (p. 326)
VMS corporativo (p. 326)
VMS contractual (p. 326)
Organización de franquicia (p. 326)
VMS administrado (p. 327)
Sistema de marketing horizontal (p. 327)
Sistema de distribución multicanal (p. 328)
Desintermediación (p. 328)

OBJETIVO 3

Diseño del canal de marketing (p. 330)
Distribución intensiva (p. 331)
Distribución exclusiva (p. 331)
Distribución selectiva (p. 332)

OBJETIVO 4

Administración del canal de marketing (p. 333)

OBJETIVO 5

Logística de marketing (o distribución física) (p. 337)
Administración de la cadena de suministro (p. 337)
Centro de distribución (p. 340)
Transportación multimodal (p. 342)
Administración logística integrada (p. 343)
Proveedores de logística a terceros (3PL) (p. 344)

ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO

Preguntas para análisis

10-1 Describa la forma en que los miembros del canal de marketing agregan valor en el canal de distribución implementado entre fabricantes y consumidores. (AACSB: Comunicación).

10-2 Explique cómo difiere un sistema de marketing vertical de un canal de distribución convencional. (AACSB: Comunicación).

10-3 ¿Qué tipos de arreglos exclusivos desarrollan los fabricantes con los distribuidores? ¿Son legales esos arreglos? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

10-4 Describa la transportación multimodal y liste las diferentes combinaciones utilizadas para distribuir productos y los beneficios de usar ese modo de transporte. (AACSB: Comunicación).

10-5 ¿Quiénes son los proveedores de logística a terceros y por qué recurren a ellos las compañías? (AACSB: Comunicación).

Ejercicios de pensamiento crítico

10-6 Las preocupaciones en torno a los canales de distribución de los medicamentos —especialmente en relación con el problema de los fármacos falsificados— pueden convertirse en asuntos de vida o muerte. En Estados Unidos, la Prescription Drug Marketing Act de 1987 requiere llevar un registro de la cadena de custodia de los productos desde el fabricante hasta el punto de venta, incluyendo a todos los distribuidores; algunas entidades de Estados Unidos exigen llevar un registro electrónico mediante sistemas de seriación y rastreo. Escriba un informe acerca de esta ley y sobre el estatus actual de los sistemas de rastreo en el canal de distribución de fármacos; incluya otras iniciativas existentes para combatir la falsificación de medicamentos. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

10-7 El tipo más común del sistema de marketing vertical contractual es la organización de franquicias. Visite el sitio de la International Franchise Association en www.franchise.org/ y localice alguna franquicia de su interés. Redacte un informe donde describa la franquicia. Señale qué tipo de franquicia representa e investigue las oportunidades de mercado para ese producto o servicio. (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento reflexivo).

10-8 El término la *última milla* se utiliza a menudo en la industria de las telecomunicaciones. Investigue qué sucede en esa industria y cómo es que la *última milla* ha evolucionado en años recientes; luego, pronostique hacia dónde se dirigirá en el futuro. ¿Qué compañías son protagonistas en la *última milla* y cómo se ajusta este concepto con el de *neutralidad neta*? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

MINICASOS y APLICACIONES

Marketing en línea, móvil y de social media Autopublicaciones

¿Cree usted que cuenta con todo lo necesario para escribir una novela que se convierta en *best-seller*? En el pasado, los autores tenían que recurrir a las casas editoras tradicionales para imprimir y distribuir sus obras, pero la tecnología ha volteado de cabeza la industria editorial. Si bien los autores podían publicar por su cuenta un libro, venderlo a través de los canales tradicionales —las librerías—, era un sueño imposible para la mayoría de ellos. Sin embargo, todo eso ha cambiado gracias a internet y los social media. Kindle Direct Publishing de Amazon es una plataforma muy difundida para quienes desean publicar sus propias obras. Por su parte, Smashwords, Author Solutions y Fast-Pencil ofrecen servicios similares con cientos de miles de autores y títulos. Por ejemplo, las ventas del libro electrónico publicado por Amanda Hocking llamaron la atención de un editor y ahora la autora es millonaria. Los libros publicados por sus propios autores han aumentado casi en 300 por ciento en menos de 10 años, y la mayoría son libros electrónicos. Actualmente, casi el 40 por ciento de los lectores poseen un lector electrónico, como el Kindle y el iPad. Eso crea oportunidades para cualquier persona que desee distribuir sus obras a los ávidos lectores. Por ejemplo, después de ser rechazada por editores tradicionales, la autora Christine Bronstein creó su propia red social en línea para promover su libro *Nothing But the Truth, So Help Me God: 51 Women Reveal the Power of Positive Female Connection*, el cual dio a conocer en los sitios de Amazon y Barnes & Noble. La autora incluso permitió el acceso a sus lectores. Por sólo $19.95 (sin corrección de estilo) o $94.95 (con corrección de estilo), usted puede publicar su propia historia con el título *Nothing But the Truth, So Help Me God: My Story* en http://nothingbutthetruth.com/submit.

10-9 Visite algún sitio de autores que publiquen sus propias obras, como Kindle Direct de Amazon (https://kdp.amazon.com/) y cree una presentación dirigida a los autores aspirantes para explicarles cómo distribuir sus trabajos en esta forma. (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento reflexivo).

10-10 ¿Qué otras industrias han enfrentado grandes cambios en sus canales de distribución como resultado del surgimiento de los social media y de los medios en línea y móviles? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

Ética de marketing Seguridad de los proveedores

Minoristas de la moda rápida, como Zara, H&M y otros, demandan tiempos de entrega cortos y cambios rápidos por parte de los proveedores para poder satisfacer la demanda de los consumidores en cuanto a modas. Los minoristas solían hacer sus pedidos casi con un año de anticipación y los proveedores fabricaban grandes volúmenes de prendas a bajos costos. Sin embargo, los minoristas de moda rápida ahora ofrecen un nuevo inventario en sus tiendas casi cada semana para incitar a los clientes a que regresen pronto. Además, muchos minoristas hacen pedidos iniciales pequeños y, en caso de que los consumidores respondan positivamente, se apresuran a volver a hacer un pedido —táctica conocida como "persecución"—. Siempre ha sido difícil predecir

los niveles adecuados de inventario en la industria de la ropa, pero parece que los minoristas están transfiriendo esa preocupación a los proveedores. Bangladesh es el segundo productor más grande de ropa para marcas y minoristas estadounidenses y europeos. Sin embargo, recientemente se han registrado algunos incendios y derrumbes de edificios debido a regulaciones laxas en materia de seguridad en ese país, lo cual ha cobrado la vida de miles de trabajadores e incluso de algunos ejecutivos de fábricas. A diferencia de lo que sucede en países desarrollados, en Bangladesh la industria tiene escasa regulación. Eso, aparejado con el nivel de demanda requerido para alimentar a la industria de la moda rápida, parece ser la causa de tales tragedias. Como resultado, marcas y minoristas estadounidenses y europeos están bajo un mayor escrutinio en relación con sus proveedores. IndustriALL, un sindicato internacional con sede en Ginebra, planteó una propuesta para aumentar la seguridad de los proveedores en Bangladesh, la cual fue aceptada por muchos, si no es que por todos, de los minoristas y las marcas occidentales.

10-11 Redacte un breve informe sobre el Bangladesh Accord on Fire and Building Safety propuesto por IndustriALL. ¿Qué minoristas firmaron ese acuerdo y por qué algunos minoristas estadunidenses se negaron a signarlo? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

10-12 ¿Los minoristas deberían responsabilizarse por las condiciones de seguridad existentes en las fábricas de ropa en otros países? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo; razonamiento ético).

Aritmética de marketing La distribución en expansión de Tyson

Tyson Foods es el mayor proveedor de carne de res y pollo en Estados Unidos: procesa más de 100 mil cabezas de ganado y 40 millones de pollos por semana. Los canales primarios de distribución son los supermercados. Sin embargo, ahora la compañía está expandiendo su distribución hacia las tiendas de conveniencia. A Tyson le gustaría vender trozos de pollo aderezados con salsa Buffalo en casi 150 mil gasolineras y tiendas de conveniencia, donde podría colocar el producto junto a las cajas registradoras. Éste es un canal prometedor, ya que las ventas están creciendo considerablemente en estos centros de venta al por menor; los márgenes de ganancia sobre los alimentos preparados son mayores que cuando la carne se vende cruda en las tiendas de comestibles. Tyson tendrá que contratar 10 veces más representantes de ventas, con un salario de $45 000 para cada representante, para expandir su canal de distribución, ya que muchas de estas tiendas son de propietarios independientes. Se espera que cada tienda de conveniencia genere un promedio de $50 000 en ingresos para Tyson. Consulte el apéndice 2, Aritmética de marketing, para responder las siguientes preguntas.

10-13 Si el margen de contribución de Tyson es del 30 por ciento sobre sus productos, ¿qué incremento en las ventas necesitará para poder alcanzar el punto de equilibro en el incremento en los costos fijos por contratar a nuevos representantes de ventas? (AACSB: Comunicación; razonamiento analítico).

10-14 ¿Cuántas nuevas cuentas minoristas necesita conseguir la compañía para alcanzar el punto de equilibrio en esta táctica? ¿Qué número promedio de cuentas debe conseguir cada nuevo representante? (AACSB: Comunicación; razonamiento analítico).

Caso empresarial Corning alimenta la innovación a través de la cadena de suministro

Alrededor de 1960, los científicos de Corning lograron un significativo avance mientras experimentaban con distintas formas de fortalecer el vidrio. Al utilizar un método recientemente desarrollado que implicaba sumergir el vidrio en un baño caliente de sal de potasio, descubrieron que agregando óxido de aluminio al vidrio antes de sumergirlo se obtenía un producto con una resistencia y durabilidad nunca antes vistas. Los científicos lanzaron contra el vidrio todo lo que se les ocurrió para someterlo a prueba, como pollos congelados a altas velocidades, e incluso lo arrojaron desde lo alto de un edificio de nueve pisos. Descubrieron que el nuevo vidrio podía resistir 100 mil libras de presión por pulgada cuadrada —el vidrio normal sólo puede resistir unas siete mil.

Corning supuso que este vidrio de calidad superior seguramente sería muy bien recibido por los fabricantes de productos como anteojos, cabinas telefónicas, ventanas para prisiones y parabrisas de automóviles. Lo nombró Chemcor y lo lanzó al mercado. Sin embargo, la mayoría de las compañías que eran clientes potenciales consideraron que los beneficios de resistencia de Chemcor no valían el alto precio derivado de su elevado costo de producción. Para empeorar la situación, cuando Chemcor llegaba a romperse, tenía el potencial de explotar, esto condujo a las pocas compañías que hicieron pedidos a retirar del mercado los productos en los que lo habían incluido. Cuando Corning se dio cuenta de que había creado un producto caro que nadie quería, lo abandonó en los anaqueles en 1971.

Arreglárselas con un poco de ayuda de los proveedores…

Cuando Amory Houghton, Sr., fundó Corning en 1851, ni siquiera él logró prever la vasta gama de productos que desarrollaría la empresa —productos que literalmente revolucionarían el siglo XXI—. En la década de 1850, la mayoría de la gente consideraba al vidrio simplemente como eso: vidrio. Pero Corning pensaba diferente. Desarrolló productos innovadores que cambiarían la vida de las personas, incluyendo bombillas de luz, cinescopios de televisión, utensilios de cocina, sustratos cerámicos, fibras ópticas, pantallas de cristal líquido activo e incluso conos de cabeza de misiles. Corning logró esas proezas porque Houghton colocó a la investigación y el desarrollo en los cimientos de la compañía.

Desde sus orígenes, Corning ha dependido de sólidas relaciones con proveedores y clientes para mantener la máquina de innovación en funcionamiento. Por el lado del suministro, fabricar grandes cantidades de vidrio por vaciado en las líneas de producción de Corning requiere enormes cantidades de arena (dióxido de silicio). Sin embargo, como la arena tiene un elevado punto de fusión, se emplean otras sustancias químicas —como el óxido de sodio— para bajar ese punto de manera que fabricar el vidrio resulte más fácil y barato. Corning también depende de muchos elementos y productos químicos para fabricar diferentes tipos de vidrio con cualidades específicas. Por ejemplo, Chemcor no sólo contiene dióxido de silicio, sino también aluminio, magnesio y sodio.

Para mantener el flujo de los tipos correctos de sustancias químicas y de otras materias primas, el precio y la calidad son criterios básicos en Corning. Con la finalidad de maximizar el éxito a largo plazo para la compañía y sus proveedores, Corning también estableció un código de conducta para los proveedores, el cual garantiza que todas las operaciones de

estos últimos se realicen en el marco de las leyes, costumbres y normas culturales de las regiones donde Corning hace negocios. También asegura que los proveedores cumplan con los propios valores corporativos de la compañía. Corning invierte considerable energía en seleccionar a sus proveedores. El código de conducta incluye criterios específicos en relación con la ética, el trabajo, la salud, la seguridad y los temas ambientales. Aparentemente, estos criterios tienen poco que ver con la fabricación de vidrio. No obstante, Corning sabe que dichos factores, en última instancia, pueden afectar la calidad, el precio y la disponibilidad de materias primas que la compañía necesita para fabricar sus productos.

…y de los clientes

Algunos de los productos de Corning son bienes de consumo. Por ejemplo, tomemos el caso de Corningware. Don Stookey, un científico de Corning, descubrió el producto por accidente cuando una falla en el controlador de temperatura permitió que una muestra de vidrio fotosensible alcanzara 1600 grados en lugar de 1100, que era la temperatura que se pretendía obtener. Stookey pensó que el resultado sería una masa amorfa de vidrio derretido y un horno arruinado. Sin embargo, al hacer una inspección con más detenimiento, descubrió que había obtenido un plato blanco más ligero que el aluminio, más duro que el acero con alto contenido de carbono y mucho más fuerte que el vidrio normal con el que se fabrican vasos. Al dejarlo caer sobre el piso, en vez de romperse en añicos, rebotó. Cuando Corningware entró al mercado en 1959, era una maravilla de la era espacial.

Pero la mayoría de los productos de Corning se suministran a los fabricantes como componentes o materias primas para elaborar otros productos, por ejemplo, televisores y automóviles. Por eso, el éxito de los resultados depende, sobre todo, de las buenas relaciones con los proveedores. En este caso, sin embargo, Corning es el proveedor. Siempre en busca de forjar nuevas relaciones con los clientes fabricantes, a Corning se le ocurrió una gran idea en 2005, cuando Motorola lanzó el Razr V3, un teléfono móvil con tapa y pantalla de vidrio en vez de la acostumbrada pantalla de plástico de alto impacto. Tal vez Chemcor —el vidrio fuerte que Corning dejó abandonado en sus anaqueles en 1971— pudiera ser un buen material para los teléfonos móviles. Rápidamente, la compañía formó un equipo para explorar las posibilidades y llamó al proyecto "Gorilla Glass". El principal objetivo del equipo era reducir el grosor del vidrio, que medía 4 milímetros, para dejarlo en una medida que se adaptara a las dimensiones de un teléfono celular.

Conforme el equipo progresaba en su encomienda de reducir el grosor del vidrio, el director general de Corning, Wendell Weeks, recibió una llamada telefónica que daría al Gorilla Glass una gran oportunidad. La llamada provenía de Steve Jobs, el fundador de Apple ya fallecido. Jobs y Weeks habían colaborado anteriormente. De hecho, Weeks había sugerido a Jobs la idea de utilizar tecnologías de microproyección basadas en láser —algo con lo que los científicos de Corning se divertían— para que los cada vez más pequeños teléfonos pudieran tener pantallas más grandes. Jobs dijo que la idea era absurda y que él estaba trabajando en algo mejor —un dispositivo cuya superficie total fuera una pantalla—. Pronto el mundo conocería ese producto como el iPhone.

Jobs estaba empeñado en obtener el diseño correcto del iPhone. Una cara de plástico para el teléfono no era suficientemente buena, insistía. El iPhone necesitaría una "pieza de vidrio sedosa, resistente y lisa". El problema era que tal producto de vidrio no estaba disponible comercialmente. Sin embargo, Jobs había escuchado acerca del Gorilla Glass de Corning y pensó que tenía potencial, así que se puso en contacto con Wendell Weeks.

Jobs explicó que necesitaba una pieza de vidrio lisa, transparente, que pudiera resistir los rayones y golpes y servir como conductor para la tecnología de pantalla táctil. También era necesario que midiera 1.3 milímetros de grosor. Weeks le explicó que Gorilla Glass podría satisfacer esos requisitos, aunque aún no se acercaba a ese grosor. Sin inmutarse, Jobs encomendó a Weeks una misión aparentemente imposible: fabricar millones de pies cuadrados de Gorilla Glass, ultradelgado, y tenerlo listo en seis meses porque el iPhone debería estar en los anaqueles de las tiendas en siete meses.

El encargo planteó muchas incógnitas en torno al Gorilla Glass. El producto nunca se había fabricado a nivel masivo y no estaba claro si el proceso podría desarrollarse para fabricar la cantidad de vidrio que Apple necesitaba. Weeks tampoco sabía con certeza si era posible reducir tanto el grosor del Gorilla Glass sin que perdiera su resistencia. Aun cuando estos asuntos pudieran resolverse, ¿cuánto tiempo tardaría la fabricación? No obstante, Weeks respondió a Jobs de la manera en que hubiera respondido cualquier director general proclive al riesgo; simplemente, le dijo "Sí". Luego formó un equipo para hacerlo posible.

Con una fecha límite tan cercana, Corning no tenía tiempo de desarrollar un nuevo proceso de fabricación. En vez de ello, el equipo adaptó uno que la compañía ya empleaba —llamado "fusion draw". Este proceso permitiría fabricar velozmente un vidrio más delgado. Para mantener las características deseadas de resistencia, el equipo modificó la fórmula existente del Gorilla Glass. Cambió los niveles de varios de los siete componentes individuales del vidrio y agregó un nuevo ingrediente secreto. Pero aún había un obstáculo. Corning sólo tenía una fábrica —en Harrodbsburg, Kentucky— capaz de fabricar vidrio por medio del proceso "fusion draw". Las siete líneas de producción de la planta estaban saturadas para satisfacer la demanda de pantallas LCD para televisores. Sin embargo, la planta podría hacer esfuerzos para dar cabida en una de sus líneas de producción al proceso de fabricación del Gorilla Glass que solicitaba Apple. De manera increíble, antes del tiempo programado, Corning logró producir Gorilla Glass de 1.3 milímetros de grosor en suficiente cantidad como para cubrir siete campos de fútbol.

El resto, como se dice, es historia. Cada iPhone y iPad que Apple ha vendido está fabricado con Gorilla Glass. Más allá de eso, este material de última generación de Corning se encuentra en casi tres mil millones de dispositivos existentes alrededor del mundo, en 2450 modelos diferentes de productos, incluyendo teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y televisores. En resumen, Corning provee el vidrio necesario para los dispositivos electrónicos a 33 compañías diferentes. Si usted toca con regularidad un dispositivo electrónico, es muy probable que haya tocado el Gorilla Glass. En 2007, Corning vendió Gorilla Glass con un valor de $20 millones. Actualmente, el producto representa más de $1000 millones de los ingresos totales anuales de la compañía, los cuales ascienden a $8000 millones. De hecho, las tecnologías vinculadas con las pantallas, en conjunto, contribuyen con el 37 por ciento de los ingresos totales de Corning y con el 78 por ciento de sus utilidades.

Sin embargo, no es la cantidad lo que caracteriza el impacto de las relaciones de Corning con los fabricantes. En sólo unos cuantos años, un objeto tan sencillo como una pantalla de vidrio ha dejado de ser un simple componente para cumplir también una función estética. Cuando un usuario toca la capa exterior del Gorilla Glass, su cuerpo cierra el circuito existente entre un electrodo colocado debajo de la pantalla y el propio vidrio, transformando el movimiento en datos. Es una interfaz continua que conecta el ser físico de las personas con el infinito mundo digital; de hecho, es tan continua que a mucha gente le resulta difícil determinar exactamente dónde está esa interfaz.

Actual necesidad de mantener buenas relaciones con los proveedores

La fábrica de Corning ubicada en Harrodsburg continúa produciendo el Gorilla Glass en paneles de cinco pies cuadrados. Brazos robóticos colocan los paneles en cajas de madera que

se envían en camión a Louisville, Kentucky, desde donde emprenden un viaje en tren con rumbo hacia el oeste. Al llegar a la costa occidental, los paneles se colocan a bordo de un buque carguero para ser llevados a una planta de Corning localizada en China, donde reciben un acabado final y se cortan en rectángulos del tamaño de cada dispositivo.

Las asociaciones de Corning con clientes como Apple son ahora más importantes que nunca. Por principio de cuentas, el Gorilla Glass no es totalmente irrompible. Los fabricantes reúnen los dispositivos rotos que les son devueltos por sus clientes y los envían de regreso a Corning, donde un equipo trata de reproducir las actividades que causaron las roturas. La investigación provee información esencial para desarrollar nuevos vidrios. Si Corning aprende cómo se rompe Gorilla Glass, podrá evitar esas roturas en productos futuros alterando la composición del vidrio o modificando las sustancias químicas responsables de su resistencia.

Además, Corning necesita la ayuda de sus clientes para desarrollar nuevas versiones del Gorilla Glass. Los nuevos diseños requieren especificaciones aún más rigurosas. Unos años después de que el primer iPhone salió al mercado, Corning comenzó a fabricar el Gorilla Glass 2 —20 por ciento más delgado y más fuerte que el original— en respuesta a las demandas de Apple, Samsung, Google y otras compañías que deseaban fabricar dispositivos más delgados. Un año después lanzó el Gorilla 3 —40 por ciento más resistente a los rayones que la versión 2—. "En la actualidad, el vidrio aún se rompe y raya", afirma Dave Velasquez, director de marketing y operaciones comerciales para Gorilla Glass. "El cliente sólo estará contento cuando las probabilidades de que la pantalla se rompa o raye se reduzcan a cero".

Los diseños del futuro requerirán vidrios más innovadores. Actualmente, Corning tiene una versión antimicrobial de Gorilla Glass. Y también está Willow, un producto derivado del Gorilla Glass. Willow es durable y ligero —una hoja de vidrio de 100 micras de espesor que se dobla, es flexible y tiene aspecto de papel transparente—. Es vidrio, no plástico. Corning está trabajando con los fabricantes para hacer posible la manufactura de plataformas de productos como teléfonos inteligentes flexibles, monitores OLED (esto es, pantallas LED orgánicas) que se enrollen e incluso celdas solares flexibles. Y para aplicaciones que requieren una forma tridimensional, Corning tiene capacidad para moldear el Gorilla Glass en tercera dimensión. Aunque esto parece magia, los expertos predicen que el mercado de pantallas flexibles y tridimensionales alcanzará los $41 000 millones en 2020. Para Corning, eso representa un incremento de $3000 millones en sus ingresos.

Son estas asociaciones con los clientes las que han mantenido a Corning a la vanguardia de la innovación. Corning ha formado una asociación exitosa con Samsung en la industria de las pantallas para televisores, la cual se remonta a los albores de la televisión. La asociación continúa en la actualidad con el nombre de Samsung Corning Precision Materials, una empresa conjunta que combina la tecnología de monitores de Samsung y la pericia de Corning para fabricar vidrio, y tiene como finalidad producir monitores OLED —pantallas que utiliza Samsung y que vende a otras compañías—. Si las asociaciones son señal de algo, no es necesario ser adivino para saber que el futuro se ve muy brillante para Corning.

Preguntas para análisis del caso

10-15 Elabore un bosquejo, tan completo como sea posible, de la cadena de valor de Corning considerando desde las materias primas hasta los bienes de consumo terminados.

10-16 ¿Corning es un productor, un consumidor o un intermediario? Explique su respuesta.

10-17 Analice los procedimientos de administración de canal de Corning. ¿Apple y Samsung desarrollan procedimientos similares?

10-18 Identifique todas las razones de por qué las asociaciones de Corning son esenciales para su éxito.

10-19 Respecto a los canales de marketing, ¿cuáles son algunas amenazas a futuro para Corning?

Fuentes: Alex Barinka, "Corning Aims to Improve Its Gorilla Glass Screens", *Businessweek*, 16 de enero de 2014, www.businessweek.com/articles/2014-01-16/corning-aims-to-improve-its-gorilla-glass-screens; Stephanie Mlot, "Antimicrobial Gorilla Glass Kills Touch-Screen Germs", *PCMag*, 3 de enero de 2014, www.pcmag.com/article2/0,2817,2429145,00.asp; "3D-Shaped Gorilla Glass May Boost Corning's Revenue", *Forbes*, 13 de enero de 2014, www.forbes.com/sites/greatspeculations/2014/01/13/3d-shaped-gorilla-glass-may-boost-cornings-revenue/; Bryan Gardiner, "Glass Works: How Corning Created the Ultrathin, Ultrastrong Material of the Future", *Wired*, 24 de septiembre de 2012, www.wired.com/wiredscience/2012/09/ff-corning-gorilla-glass/all/; e información de www.corning.com/about_us/index.aspx y www.corninggorillaglass.com, consultados en julio de 2014.

Referencias

1. Con base en información de Rip Empson, "Netflix Tops HBO in Paid U:S. Subscribers as Members Stream 5 Billion Hours of Content in Q3", *Tech Crunch*, 21 de octubre de 2013, http://techcrunch.com/2013/10/21/netflix-tops-hbo-in-paid-u-s-subscribers-as-members-stream-5-billion-hours-of-contet-in-q3/; Ronald Grover y Cliff Edwards, "Can Netflix Find Its Future by Abandoning Its Past?", *Bloomberg Businessweek*, 26 de septiembre-2 de octubre de 2011, pp. 29-30; Stu Woo e Ian Sherr, "Netflix Recovers Subscribers", *Wall Street Journal*, 26 de enero de 2012, p. B1; David Carr, "Giving Viewers What They Want", *New York Times*, 25 de febrero de 2013, p. B1; Brian Stelter, "Netflix Grabs a Slice of Star Wars", *CNNMoney*, 13 de febrero de 2014, http://money.cnn.com/2014/02/13/technology/netflix-star-wars/; Mike Snider, "Netflix Adding Customers and Profits, Will Raise Prices", *USA Today*, 22 de abril de 2014, www.usatoday.com/story/tech/2014/04/21/netflix-results/7965613/; y www.netflix.com, consultado en septiembre de 2014.
2. Con base en información de Joe Cahill, "Mind Your Franchisees, Mayor McCheese", *Crain's Chicago Business*, 26 de abril de 2013, www.chicagobusiness.com/article/20130426/BLOGS10/130429841; y "McDonald's Customer Service Push Irritates Some Franchisees", *Chicago Business Journal*, 17 de abril de 2014, www.bizjournals.com/chicago/news/2013/04/17/mcdonalds-riding-fine-line-franchisees.html.
3. Vea http://investors.sherwin-williams.com/; y "The Kroger Co. Fact Book", http://ir.kroger.com/phoenix.zhtml?c=106409&p=irol-reportsAnnual, consultado en septiembre de 2014.
4. Vea "Fashion Forward; Inditex", *The Economist*, 24 de marzo de 2012, pp. 63-64; Susan Berfield, "Zara's Fast-Fashion Edge", *Bloomberg Businessweek*, 14 de noviembre de 2013, www.businessweek.com/articles/2013-11-14/2014-outlook-zaras-fashion-supply-chain-edge; e información de Inditex Press Dossier, www.inditex.com/en/press/information/press_kit, consultada en septiembre de 2014.

5. Hechos tomados de "The State of the Franchise Economy in 2013", http://franchiseeconomy.com/wp-content/uploads/2013/09/The-State-Of-The-Franchise-Economy-In-2013-9-17-13.pdf; www.azfranchises.com/franchisefacts.htm, consultado en mayo de 2013. Vea también "Franchise Business Economic Outlook for 2014", 13 de enero de 2014, http://franchiseeconomy.com/wp-content/uploads/2104/01/Franchise_Business_Outlook_January_2014-1-13-13.pdf.
6. Vea Eric Platt, "22 Companies That Are Addicted to Walmart", 13 de junio de 2012, *Business Insider*, www.businessinsider.com/22-companies-who-are-completely-addicted-to-walmart-2012-6#; y Stacy Mitchell, "Will Walmart Replace the Supermarket?", *Salon*, 28 de marzo de 2013, www.salon.com/2013/03/28/will_walmart_replace_the_supermarket_partner/.
7. Vea "General Mills: Joint Ventures", www.generalmills.com/en/Company/Business/International/Joint_ventures.aspx, consultado en septiembre de 2014.
8. Para mayor análisis, vea Eleazar David Melendez, "Best Buy Is Still Alive, but How?", *Huffington Post*, 20 de agosto de 2014, www.huffingtonpost.com/2013/08/20/best-buy-turnaround_n_3786695.html; Matthew Yglesias, "Best Buy 'Still Basically Sucks' Despite Successful Turnaround", *Huffington Post*, 9 de septiembre de 2013, www.huffingtonpost.com/2013/09/20/best-buy-turnaround_n_3962408.html; y Steve Knopper, "Beats Enters Streaming Wars", *Rolling Stone*, 13 de febrero de 2014, p. 15.
9. Matt Townsend, "The End", *Bloomberg Businessweek*, 25 de julio de 2013, pp. 52-55; y Julie Bosman, "Bookseller Cuts Jobs at Division for Nook", *New York Times*, 11 de febrero de 2014, p. B3.
10. Vea http://new.pamperedchef.com/company-facts y www.stelladot.com/trunkshow, consultado en septiembre de 2014.
11. Vea "Ministry of Commerce Tackles China's High Logistics Costs", *WantChinaTimes.com*, 30 de noviembre de 2013, www.wantchinatimes.com/news-subclass-cnt.aspx?id=20131130000004&cid=1102; y Benjamin Robertson, "Walmart Keeps on Expansion Path in China", *South China Morning Post*, 19 de diciembre de 2013, www.scmp.com/business/companies/article/1385419/walmart-keeps-expansion-path-china.
12. Con base en información de Julie Jargon, "Asia Delivers for McDonald's", *Wall Street Journal*, 13 de diciembre de 2011, http://online.wsj.com/article/SB10001424052970204397704577077482151549316.html; "Feel Like a Burger? Dial M for McDonald's Japan", *Asia Pulse*, 23 de enero de 2012; e informes anuales de McDonald's, www.aboutmcdonalds.com/mcd/investors/annual_reports.html, consultado en septiembre de 2014.
13. Vea Stephanie Strom, "CVS Vows to Quit Selling Tobacco Products", *New York Times*, 5 de febrero de 2014, p. B1; y http://info.cvscaremark.com/cvs-insights/cvs-quits, consultado en septiembre de 2014.
14. Vea Rosalyn Wilson, "24th Annual State of Logistics Report: Is This the New Normal?", www.fmsib.wa.gov/reports/powerPoints/RosalynWilsonStateofLogisticsReport2013.pdf, 21 de agosto de 2013.
15. William B. Cassidy, "Walmart Squeezes Costs from Supply Chain", *Journal of Commerce*, 5 de enero de 2010; y "Walmart to Save $150 Million Thanks to Sustainability Programs", *Triple Pundit*, 16 de octubre de 2012, www.triplepundit.com/2012/10/walmart-save-150-million-sustainability-programs/.
16. Andy Brack "Piggly Wiggly Center Offers Info-Packed Field Trip", *Charleston Currents*, 4 de enero de 2010, www.charleston-currents.com/issue/10_issues/10.0104.htm; e información de http://en.wikipedia.org/wiki/Piggly_wiggly y http://news.walmart.com/news-archive/2005/01/07/our-retail-divisions, consultado en junio de 2014.
17. Bill Mongrelluzzo, "Supply Chain Expert Sees Profits in Sustainability", *Journal of Commerce*, 11 de marzo de 2010, www.joc.com/logistics-economy/sustainability-can-lead-profits-says-expert; ejemplo de SC Johnson tomado de "SC Johnson Reduces Greenhouse Gases by the Truckload", CRS Press Release, www.csrwire.com/press_releases/22882-SC-Johnson-Reduces-Greenhouse-Gases-by-the-Truckload. Vea también "SC Johnson Receives U.S. EPA 2013 SmartWay Excellence Award", 13 de octubre de 2013, www.scjohnson.com/en/press-room/press-releases/10-23-2013/SC-Johnson-Receives-2013-SmartWay-Excellence-Award.aspx.
18. Vea Ted LaBorde, "Home Depot Opens New Record Limited Distribution Center in Westfield", *masslive.com*, 14 de diciembre de 2010, www.masslive.com/news/index.ssf/2010/12/home_depot_opens_new_rapid_dep.html; "Home Depot Distribution Efficiencies Improve In-Stock Positions", *Retailed Info Systems News*, 21 de noviembre de 2011, http://risnews.edgl.com/retail-best-practices/Home-Depot-Distribution-Efficiencies-Improve-In-Stock-Positions76905; "Home Depot Bridges Gap Between Online and In-Store", *Retail Info Systems News*, 17 de diciembre de 2013; y www.homedepot.com, consultado en septiembre de 2014.
19. Vea Scott Kirsner, "Amazon Acquisition Puts Amazon Rivals in Awkward Spot", *Boston Globe*, 1 de diciembre de 2013, www.bostonglobe.com/business/2013/12/01/will-amazon-owned-robot-maker-sell-tailer-rivals/FON7bVNKvfzS2sHnBHzfLM/story.html; y www.kivasystems.com, consultado en septiembre de 2014.
20. Vea Maida Napolitano, "RFID Surges Ahead", *Logistics Management*, abril de 2012, pp. 47-49; "Research and Markets: Global RFID Market Forecast to 2014", *Business Wire*, abril de 2012; y Bob Trebilcock, "RFID: The Macy's Way", *Modern Materials Handling*, 1 de junio de 2013, www.mmh.com/article/rfid_the_macys_way.
21. Bureau of Transportation Statistics, "Pocket Guide to Transportation 2014", enero de 2014, www.rita.dot.gov/bts/sites/rita.dot.gov.bts/files/publications/pocket_guide_to_transportation/2014/; y American Trucking Association, www.trucking.org/News_and_Information_reports_Industry_Data.aspx, consultado en febrero de 2014.
22. Vea los requisitos para proveedores de Walmart en http://corporate.walmart.com/suppliers, consultado en septiembre de 2014.
23. Para consultar información sobre éste y otros ejemplos de UPS, vea "Toshiba Laptop Repair", consultado en http://pressroom.ups.com/Video/Toshiba+Laptop+Repair, mayo de 2013; y www.thenewlogistics.com y www.ups.com/content/us/en/about/facts/worldwide.html, consultados en junio de 2014.
24. "3PL Customers Report Identifies Service Trends, 3PL Market Segment Sizes and Growth Rates", Armstrong & Associates, Inc., 11 de julio de 2013, www.3plogistics.com/PR_3PL_Customers-2013.htm.

11 Atraer y comunicar valor a los clientes.

Estrategia de comunicaciones integradas de marketing

Panorama del capítulo

En este capítulo y en los tres siguientes examinaremos la última herramienta de la mezcla de marketing: la promoción. Las compañías deben hacer más que sólo crear valor para el cliente; deben también utilizar la promoción para comunicar con claridad y de manera persuasiva ese valor. La promoción no es una herramienta única, sino una combinación de varias herramientas. De manera ideal, dentro del concepto de *comunicaciones integradas de marketing*, la compañía debe coordinar en forma cuidadosa tales elementos de promoción para atraer a los clientes y consumidores y transmitir un mensaje claro, consistente y convincente acerca de la organización y sus marcas.

Iniciaremos presentando las diversas herramientas de la mezcla de promoción. Luego, examinaremos el entorno tan cambiante de las comunicaciones —especialmente en relación con la incorporación de nuevos recursos digitales y de los social media y la necesidad de las comunicaciones integradas de marketing—. Por último, analizaremos los pasos para desarrollar las comunicaciones de marketing y el proceso de asignación del presupuesto de promoción. En los siguientes tres capítulos presentaremos las herramientas específicas de las comunicaciones de marketing (capítulo 12), las ventas personales y la promoción de ventas (capítulo 13) y el marketing directo, en línea, móvil y de social media (capítulo 14).

Para comenzar, examinemos una buena campaña de comunicaciones integradas de marketing. En una industria caracterizada por cambios constantes en los temas promocionales, la campaña vigente durante mucho tiempo "Eat Mor Chikin" de Chick-fil-A —que presenta a un rebaño de vacas poco convencionales— ha tenido éxito en atraer a los clientes y consumidores, comunicar la personalidad y el posicionamiento de la marca y hacer de la empresa una de las cadenas de restaurantes de comida rápida más exitosas de Estados Unidos.

CHICK-FIL-A: Una campaña de comunicaciones integradas de marketing notablemente perdurable

Hace casi dos décadas, la cadena regional de comida rápida Chick-fil-A estaba decidida a desarrollar una estrategia que la distinguiera de sus tres principales competidores dedicados a la venta de hamburguesas —McDonald's, Burger King y Wendy's—. La mayor fortaleza de Chick-fil-A siempre había sido su emparedado de pollo frito —en el menú, usted no encontrará ningún otro tipo de carne además del pollo—. Sin embargo, de algún modo, decir simplemente que "hacemos los mejores sándwiches de pollo" era insuficiente. Chick-fil-A necesitaba una "gran idea" creativa —algo memorable que comunicara la singular propuesta de valor de la marca.

Después de todo el esfuerzo, surgió un increíble rebaño de vacas negro con blanco, renegadas e incapaces de escribir con corrección. Su mensaje: "Eat Mor Chikin" ("Coma más pollo", sólo que la frase está escrita incorrectamente en inglés). Su objetivo: convencer a los consumidores de que dejen de consumir hamburguesas de res y opten por las de pollo. Actuando en su propio interés, las temerarias vacas se dieron cuenta de que, cuando la gente come pollo, es porque, evidentemente, no come carne de res. Así que en 1995, la primera vaca traviesa, con una brocha de pintar en el hocico, escribió "Eat Mor Chikin" en un gran cartel. Desde entonces, la idea se desarrolló hasta convertirse en una de las campañas de comunicaciones integradas de marketing más consistentes y duraderas en la historia, una campaña multimedia que cambió para siempre el panorama del consumo de hamburguesas.

La clave del éxito de la campaña "Eat Mor Chikin" reside en su notable consistencia. Cuando *Advertising Age*, una revista especializada en publicidad, designó recientemente a Chick-fil-A como uno de los mejores especialistas en marketing del

La notablemente duradera campaña de comunicaciones integradas de marketing "Eat Mor Chikin" de Chick-fil-A es más que una campaña de publicidad. Las renegadas vacas se han "convertido en parte de nuestra pasión y de nuestra marca".

año, señaló: "A menudo, el marketing más inteligente es el marketing más paciente". Y pocas campañas de promoción han demostrado más paciencia que ésta. Durante casi 20 años, Chick-fil-A ha insistido categóricamente en su mensaje sencillo pero potente, "Eat Mor Chikin", y las pícaras vacas ahora se han convertido en íconos de la cultura popular.

Construyendo sobre el mensaje básico "Eat Mor Chikin", Chick-fil-A mantiene la campaña fresca con una mezcla siempre cambiante de inteligentes presentaciones del mensaje y su inserción en innovadores medios. En la actualidad, es posible encontrar a estas vaquitas en todos lados —desde convencionales anuncios de televisión, medios impresos y radio, hasta en imaginativas promociones de ventas y eventos patrocinados, e incluso en los social media en línea, en aplicaciones de teléfonos inteligentes y, ocasionalmente, en alguna torre de agua.

Por ejemplo, en un anuncio de televisión que promovía el vasto menú para el desayuno de Chick-fil-A, unas molestas vacas activaban las alarmas de varios automóviles para despertar a los habitantes de un edificio de apartamentos y mostrarles el mensaje "Wake up—itz chikin time (Despierten. Es hora de comer pollo)". En los anuncios impresos, las vacas promueven los platillos básicos del menú con frases como "Malteadas, la bebida ideal para después de la cena a base de pollo". Las vallas publicitarias en eventos deportivos incluyen frases como "Deshágase de esa panza de hamburguesas". Durante los años electorales, las vacas manifiestan su posición apartidista con frases como "Vote por el pollo, no por el ala derecha ni por la izquierda". Las ubicuas vacas incluso recurren a alocados recursos publicitarios, como cuando se lanzan en paracaídas en medio de los estadios de futbol con letreros que dicen: "Hagan la ola. Coman pollo".

Si bien la campaña "Eat Mor Chikin" ha utilizado profusamente los medios de comunicación convencionales, son quizá las tácticas de promoción no tradicionales las que han ganado para las vaquitas un lugar especial en el corazón de los ferozmente leales clientes de Chick-fil-A. Poco después de que se inició la campaña, la empresa lanzó su catálogo promocional empacado junto con un calendario anual basado en el tema de las vacas. Este año, ofreció el primer calendario digital en la historia, titulado "Royal T-Bones", rindiendo tributo a algunos personajes de la realeza bovina, como la Reina Elizabrisket —"aunque su apariencia es suave, es posible contar con esta falda de res para liderar a los terneros durante los tiempos difíciles"— y el Emperador Napoloin Bovinaparte —la res que "no sólo fue dos veces emperador, sino también el gran comandante de la comilicia"—. En la actualidad, los clientes leales a Chick-fil-A se apresuran a obtener grandes cantidades de tarros, camisetas, animales de peluche, imanes para refrigeradores, maletines para computadoras portátiles y docenas de otros artículos con el tema de las vacas. Esos artículos promocionales no sólo generan ingresos, también ayudan a fortalecer el compromiso de los clientes con la compañía en tanto que difunden el mensaje "Eat Mor Chikin" de la marca.

Más aún, Chick-fil-A atrae a los clientes a sus establecimientos por medio de una gama de eventos promocionales. Por ejemplo, cada mes de julio, promueve el "Día de la Apreciación de la Vaca (bienvenidos los cencerros)", en el que los clientes que acuden a cualquier sucursal de Chick-fil-A disfrazados de vaca obtienen una comida gratis. El año pasado, casi 600 mil clientes disfrazados sacaron partido del evento. Y cuando se inaugura una sucursal de Chick-fil-A, en el marco de la promoción de la cadena denominado "Los Primeros 100", los seguidores que acampan fuera del establecimiento con 24 horas de antelación a la apertura obtienen la oportunidad de ser uno de los 100 afortunados en ganar comidas gratuitas durante un año en Chick-fil-A. Mientras esperan, es probable que conozcan en persona a Dam Cathy, el director general de Chick-fil-A —quien se distingue por su estilo de liderazgo centrado en el cliente y en el consumidor y a menudo acampa durante la noche junto con los clientes, les firma camisetas, posa para fotografiarse con ellos y, finalmente, entrega los vales para comer gratis durante un año en Chick-fil-A.

Durante casi dos décadas, Chick-fil-A ha insistido categóricamente en su mensaje sencillo pero potente, "Eat Mor Chikin", y las pícaras vacas ahora se han convertido en íconos de la cultura popular.

PR Newswire

Más recientemente, Chick-fil-A ha llevado su mensaje "Eat Mor Chikin" a los social media, incluyendo Facebook, YouTube, Pinterest y Twitter. Cuando la compañía diseñó su estrategia de social media hace unos cuantos años, descubrió que ya contaba con una robusta página de 25 mil admiradores en Facebook. La página fue creada por el cliente Brandy Bitzer, un verdadero evangelista de la marca Chick-fil-A. En un genuino gesto de apreciación del cliente, Chick-fil-A unió fuerzas con Bitzer, quien continúa administrando la página mientras la compañía aporta activos para alentar el entusiasmo por su marca. La estrategia está funcionando. En la actualidad, la página de Facebook se vanagloria de contar con más de 7.4 millones de seguidores. La página incluye información y mensajes para atraer a los clientes, además de transmitir consejos del tipo "Come pollo o me enojaré contigo".

Ahora nunca se sabe cuál será el siguiente lugar donde aparecerán las originales vacas. Pero sin importar dónde se les vea —en televisión, en un campo deportivo, en su teléfono inteligente o en un restaurante Chick-fil-A local—, el perdurable mensaje de marca sigue siendo consistente. Con el paso de los años, la campaña "Eat Mor Chikin" ha cosechado una lista de reconocimientos en el campo de la publicidad. Y algo más importante, ha ayudado a atraer a los clientes y a comunicar la personalidad y el posicionamiento de Chick-fil-A, haciendo de esta empresa una de las cadenas de comida rápida más exitosas de Estados Unidos.

El año pasado, los más de 1775 restaurantes de Chick-fil-A localizados en 39 estados realizaron ventas por $5000 millones.

Descripción de objetivos

OBJETIVO 1 — **Definir las cinco herramientas de la mezcla de promoción para comunicar valor al cliente.**

La mezcla de promoción (pp. 354-355)

OBJETIVO 2 — **Analizar el cambiante panorama de las comunicaciones y la necesidad de las comunicaciones integradas de marketing.**

Comunicaciones integradas de marketing (pp. 355-360)

OBJETIVO 3 — **Delinear el proceso de comunicación y los pasos para desarrollar comunicaciones de marketing eficaces.**

Perspectiva del proceso de comunicación (pp. 360-362)

Pasos para desarrollar comunicaciones de marketing eficaces (pp. 362-368)

OBJETIVO 4 — **Explicar los métodos para determinar el presupuesto de promoción y los factores que afectan el diseño de la mezcla de promoción.**

Establecimiento del presupuesto total de promoción y la mezcla de promoción (pp. 368-372)

Comunicación de marketing con responsabilidad social (pp. 372-374)

Desde que se abrió el primer establecimiento de Chick-fil-A, la compañía ha registrado incrementos en sus ingresos durante 46 años consecutivos. Y desde que se inició la campaña "Eat Mor Chikin", sus ventas se han multiplicado por más de 7.5. El restaurante Chick-fil-A promedio ahora realiza más ventas por año —sobrepasa los $3300 millones— que el McDonald's promedio a pesar de que sólo abre seis días a la semana (todas las sucursales de Chick-fil-A están cerradas los domingos, por razones prácticas y espirituales). En la actualidad, Chick-fil-A es la cadena número uno que ofrece alimentos a base de pollo en Estados Unidos y su crecimiento fenomenal ha contribuido considerablemente a la pérdida de participación de mercado de KFC, la cadena que ocupa el segundo lugar en la categoría.

En resumen, la campaña de comunicaciones integradas de marketing de Chick-fil-A, que se considera clásica y contemporánea a la vez, "ha tenido más éxito del que se podía imaginar", concluye el vicepresidente de marketing de la compañía. "Las vacas empezaron como parte de nuestra campaña de publicidad y ahora se han convertido en parte de nuestra pasión y nuestra marca". Quién sabe lo que lograrán esas vacas en los próximos cinco o 10 años. Sea cual fuere el futuro, el mensaje de Chick-fil-A seguirá siendo fuerte y claro: "Eat Mor Chikin!".[1]

El establecimiento de buenas relaciones con los clientes requiere más que elaborar un buen producto, asignar un precio atractivo y ponerlo a la disposición de los clientes meta. Las compañías también deben *comunicar* su propuesta de valor a los clientes y ese mensaje no debe dejarse al azar. Todas las comunicaciones deben planearse y combinarse en programas integrados en forma cuidadosa. Así como una buena comunicación es importante para establecer y mantener cualquier tipo de relación, es un elemento crucial en las actividades que realiza una empresa para entablar relaciones redituables con sus clientes.

Comentario del autor | La mezcla de promoción es la caja de herramientas que tiene el especialista en marketing para comunicarse con los clientes y otros grupos que participan en el negocio. Para transmitir un mensaje claro y convincente, cada herramienta debe coordinarse en forma cuidadosa con el concepto de *comunicaciones integradas de marketing* (IMC, por sus siglas en inglés).

La mezcla de promoción

En conjunto, la **mezcla de promoción** de una compañía —también llamada **mezcla de comunicaciones de marketing**—, consiste en la combinación específica de publicidad, relaciones públicas, ventas personales, promoción de ventas y herramientas de marketing directo que utiliza la compañía para comunicar valor a los clientes en forma persuasiva y establecer relaciones con ellos. Las cinco principales herramientas de promoción se definen de la siguiente manera:[2]

Mezcla de promoción (o mezcla de comunicaciones de marketing)
Mezcla específica de las herramientas promocionales que utiliza la compañía para comunicar valor a los clientes de manera persuasiva y establecer relaciones con ellos.

Publicidad
Cualquier forma impersonal de presentación y promoción acerca de ideas, bienes o servicios, que paga un patrocinador identificado.

Promoción de ventas
Incentivos a corto plazo que alientan la compra o la venta de un producto o servicio.

Ventas personales
Presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la compañía, con la finalidad de vender, atraer a los clientes y establecer relaciones con ellos.

Relaciones públicas (PR, por sus siglas en inglés)
Actividades encaminadas a forjar buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía gracias a la generación de información favorable, a la creación de una buena imagen corporativa y al manejo o bloqueo de rumores, relatos o sucesos desfavorables.

Marketing directo y digital
Marketing encaminado a comprometerse de manera directa con consumidores individuales y comunidades de clientes seleccionados cuidadosamente, tanto para obtener una respuesta inmediata como para forjar relaciones duraderas con ellos.

- **Publicidad**. Cualquier forma impersonal de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios, que paga un patrocinador identificado.
- **Promoción de ventas**. Incentivos a corto plazo que alientan la compra o venta de un producto o servicio.
- **Ventas personales**. Interacciones personales entre el cliente y la fuerza de ventas de la compañía con el propósito de vender, atraer a los clientes y establecer relaciones con ellos.
- **Relaciones públicas**. Actividades encaminadas a forjar buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la generación de información favorable, la creación de una buena imagen corporativa y el manejo o bloqueo de rumores, relatos o sucesos desfavorables.
- **Marketing directo y digital**. Marketing encaminado a comprometerse de manera directa con consumidores individuales y comunidades de clientes seleccionados cuidadosamente, tanto para obtener una respuesta inmediata como para forjar relaciones duraderas con ellos.

Cada categoría incluye herramientas promocionales específicas para comunicarse con los clientes y consumidores. Por ejemplo, la *publicidad* incluye transmisiones por radio y televisión, anuncios impresos, mensajes en línea o por medios móviles, mensajes en exteriores y otras modalidades. La *promoción de ventas* incluye descuentos, cupones, exhibidores y demostraciones. Las *ventas personales* abarcan presentaciones de ventas, exhibiciones comerciales y programas de incentivos. Las *relaciones públicas* (*PR*, por sus siglas en inglés) incluyen boletines de prensa, patrocinios, eventos especiales y páginas web. Y el *marketing directo y digital* se vale del correo directo, de catálogos, de recursos en línea y social media, del marketing móvil y de otras modalidades.

Al mismo tiempo, la comunicación de marketing va más allá de estas herramientas de promoción específicas. El diseño del producto, su precio, la forma y el color de su empaque y las tiendas donde se vende —*todo ello* comunica algo a los compradores—. Así, a pesar de que la mezcla de promoción es la principal actividad de comunicación de la empresa, toda la mezcla de marketing —promoción *y* producto, precio y plaza— se debe coordinar para que la comunicación tenga el mayor impacto.

Comentario del autor | Las comunicaciones integradas de marketing constituyen un tema de marketing *realmente* importante en la actualidad. Ninguna otra área del marketing está cambiando con tanta rapidez y de manera tan profunda. Buena parte de la razón es el auge de la participación de los clientes a través de medios digitales —marketing en línea, móvil y de social media.

Comunicaciones integradas de marketing

Durante las últimas décadas, los especialistas en marketing perfeccionaron el arte del marketing masivo, es decir, la venta de productos estandarizados a masas de clientes. En el proceso, las compañías desarrollaron eficaces técnicas de comunicación de medios masivos para apoyar esas estrategias. Las compañías grandes acostumbran invertir millones o incluso miles de millones de dólares en publicidad en televisión, revistas y otros medios masivos, llegando a decenas de millones de clientes con un solo anuncio. Sin embargo, en la actualidad los directores de marketing enfrentan nuevas situaciones de comunicaciones de marketing. Tal vez ninguna otra área del marketing esté experimentando cambios tan profundos como las comunicaciones de marketing, lo que genera tanto fascinación como desafíos para los comunicadores de marketing.

El nuevo modelo de comunicaciones de marketing

Varios factores importantes están modificando el rostro de las comunicaciones de marketing en la actualidad. En primer lugar, los *consumidores* están cambiando; en esta época digital e inalámbrica están mejor informados y tienen más capacidades para comunicarse. En lugar de conformarse con la información proporcionada por los comerciantes, pueden utilizar internet, los social media y otras tecnologías para encontrarla por su cuenta. Tienen mayores posibilidades de conectarse con otros clientes y consumidores para intercambiar información relacionada con las marcas o incluso crear sus propios mensajes y experiencias de marketing.

En segundo lugar, las *estrategias de marketing* están cambiando. En la medida en que los mercados masivos se han fragmentado, los especialistas en marketing se están alejando del marketing masivo. Cada vez con mayor frecuencia, las compañías desarrollan programas de marketing enfocados, diseñados para establecer relaciones más estrechas con los clientes en micromercados definidos de manera más específica.

Por último, los grandes avances en la *tecnología digital* están provocando cambios notables en la forma en que las compañías y los clientes se comunican entre sí. La era digital ha dado origen a toda una gama de nuevas herramientas de información y comunicación, desde los teléfonos inteligentes y las tabletas, hasta los sistemas de televisión por satélite y por cable y las muy diversas facetas de internet (sitios web de marcas, correo electrónico, blogs, social media y comunicaciones en línea, web móvil y mucho más). Estos avances explosivos han tenido un gran impacto en las comunicaciones de marketing. Así como el marketing masivo alguna vez dio origen a una nueva generación de comunicaciones en los medios masivos, los nuevos medios digitales y los social media han generado un nuevo modelo de comunicaciones de marketing.

Aunque la televisión, las revistas, los periódicos y otros medios masivos tradicionales continúan siendo muy importantes, su dominio está decayendo y en su lugar los publicistas están incorporando una amplia selección de medios más especializados y dirigidos con suma

precisión para llegar a segmentos más pequeños de clientes por medio de mensajes interactivos más personalizados. Los nuevos medios incluyen canales de televisión por cable de especialidad y videos hechos para internet, anuncios en línea, catálogos publicados en la web, correos electrónicos, blogs, cupones móviles y otros contenidos, además de social media como Twitter, Facebook, Google+ y Pinterest. Tales nuevos medios han llegado al campo del marketing en forma avasalladora.

Algunos expertos en la industria de la publicidad incluso pronostican que el antiguo modelo de comunicación de los medios masivos pronto será obsoleto. Los costos en los medios masivos están aumentando, las audiencias se reducen en número, cada vez hay más anuncios y los receptores están tomando el control de su exposición a los mensajes por medio de tecnologías como la descarga de videos o los DVR que les permiten evitar los molestos comerciales de televisión. Los expertos sugieren que, como resultado, los especialistas en marketing están desviando porciones más grandes de sus presupuestos de marketing de los apoyos principales de los viejos medios, como comerciales de televisión de 30 segundos y brillantes anuncios en revistas, hacia los medios en línea, digitales y móviles de la nueva era.

En años recientes, aunque la televisión sigue teniendo un papel dominante como medio de publicidad, con una participación del 38 por ciento de todo el gasto publicitario que se realiza en Estados Unidos, su crecimiento se ha estancado. Por otro lado, el gasto publicitario en revistas, periódicos y radio ha perdido terreno. Mientras tanto, los medios digitales han surgido de la nada en unos cuantos años y ahora representan más del 27 por ciento del gasto publicitario en Estados Unidos, colocándose en segundo lugar sólo después de la televisión. Se espera que la participación de los medios digitales, que constituyen sin duda la categoría de gasto publicitario de mayor crecimiento, alcance el 31 por ciento en 2017. P&G, el mayor anunciante del mundo, ahora gasta un tercio de su presupuesto de marketing en los medios digitales.[3]

El nuevo modelo de comunicación de marketing: Rovio Entertainment lanzó la versión Angry Birds Space de su popular juego usando sólo una campaña de video en línea. Los videos lograron de manera sorprendente 134 millones de vistas y fueron compartidos 168 570 veces en los social media.

Angry Birds[MR] Space & © 2009-2012 Rovio Entertainment Ltd. Todos los derechos reservados.

En algunos casos, los especialistas en marketing han dejado de utilizar los medios tradicionales. Por ejemplo, cuando Rovio lanzó al mercado la versión Angry Birds Space de su popular juego, sólo utilizó los videos en línea para promoverla. Comenzó por difundir un video de 20 segundos que sólo indicaba el título del juego y la fecha de lanzamiento —el video consiguió 2.2 millones de descargas en línea—. Después, en un movimiento inspirado, Rovio formó equipo con la NASA y con el astronauta Don Petit para realizar un video en el espacio exterior, a bordo de la Estación Espacial Internacional, en el cual demostró la verdadera física a la que se somete un Angry Bird en el espacio. El video se volvió viral y consiguió seis millones de descargas. Unos días después, Rovio difundió a modo de avance un video que presentaba brevemente a los personajes del juego, consiguiendo un millón de descargas en sólo dos días. Por último, cuando llegó la fecha del lanzamiento, Rovio difundió un video de dos minutos que presentaba con más detalle el nuevo juego. En total, los videos de la campaña en línea, que ganó un premio, consiguieron de manera sorprendente 134 millones de vistas y fueron compartidos 168 570 veces en los social media.[4]

De manera similar, Method, el fabricante de productos para el hogar amigables con el ambiente, hace poco lanzó una campaña promocional basada exclusivamente en medios digitales con el tema "Clean happy".[5] La campaña no incluyó ningún anuncio en medios tradicionales como televisión o revistas. En vez de ello, el elemento central fue un video de dos minutos acerca de la marca que sólo podía verse en YouTube y en la página de Facebook y los sitios web de la compañía. Ese video fue seguido a intervalos de un mes por otros cuatro videoclips que se enfocaban en los productos individuales de Method. La campaña también empleó anuncios de medios en línea y tuvo una presencia destacada en los social media y blogs. "Clean happy" se ajustó a la personalidad esencial de Method tanto como a su presupuesto. Durante el primer año de la campaña, su presupuesto gastado fue de sólo $3.5 millones, una cifra mínima si se le compara con la sorprendente suma de $150 millones que la compañía rival P&G gasta aproximadamente para promover uno solo de sus productos nuevos, como los paquetes de detergente Tide Pods. Method implementó la campaña con presencia exclusiva en medios digitales durante todo un año antes de llevarla a la televisión.

En el nuevo mundo de las comunicaciones de marketing, en lugar de los antiguos métodos que interrumpen a los clientes y los obligan a recibir mensajes de difusión masiva, los nuevos formatos de los medios permiten que los especialistas en marketing se dirijan a grupos más pequeños de clientes y consumidores de maneras más interactivas y atractivas. Por ejemplo, piense en la televisión de la actualidad; los consumidores ahora pueden ver sus programas favoritos casi

en cualquier aparato que tenga una pantalla —en televisores, pero también en computadoras portátiles, teléfonos celulares o tabletas—. Y pueden ver programas donde quiera y cuando lo deseen, a menudo sin comerciales. Cada vez más, algunos programas, anuncios y videos se producen sólo para ser vistos en internet.

Sin embargo, a pesar de la transición hacia la nueva era digital, los medios masivos tradicionales aún reciben una gran proporción de los presupuestos promocionales de la mayoría de las empresas de marketing, un hecho que probablemente no cambiará con rapidez. Así, en lugar de que el viejo modelo de los medios desaparezca por completo, la mayoría de los expertos en la industria pronostican que habrá una combinación de los medios tradicionales y de una amplia gama de medios en línea, móviles y sociales que atraerán a comunidades de consumidores definidas con mayor precisión y de una manera más personalizada e interactiva. Muchos anunciantes y agencias de publicidad aún están luchando con esta transición. Sin embargo, al final, sin importar el canal de comunicación que se utilice, la clave consistirá en integrar todos esos medios en una forma que atraiga más a los clientes, que comunique eficazmente el mensaje de la compañía y mejore la experiencia de los clientes con la marca.

Marketing de contenido
Marketing que se basa en crear, inspirar y compartir mensajes de marca y conversaciones con y entre consumidores a través de una mezcla fluida de canales propios, pagados, devengados y compartidos.

Conforme se modifique el entorno de las comunicaciones de marketing, también cambiará el papel de los comunicadores de marketing. En lugar de sólo crear e insertar "anuncios de televisión", "anuncios impresos" o "anuncios en Facebook", muchos especialistas en marketing ahora se consideran de una manera más amplia como administradores de **marketing de contenido**. Como tales, crean, inspiran y comparten mensajes y conversaciones en torno a una marca con los clientes, además alientan la comunicación entre éstos a través de una mezcla fluida de canales de comunicación *propios*, *pagados*, *devengados* y *compartidos*. Estos canales incluyen medios tradicionales y nuevos y pueden estar controlados o no (vea Marketing real 11.1).

Necesidad de comunicaciones *integradas* de marketing

El cambio hacia una mezcla más rica de medios y métodos de comunicación constituye un problema para los especialistas en marketing. En la actualidad, los consumidores están siendo bombardeados por mensajes comerciales provenientes de una amplia gama de fuentes; sin embargo, no distinguen entre las fuentes de los mensajes de la misma forma que los especialistas en marketing. En la mente del consumidor, todos los mensajes publicitarios de distintos medios —ya sea que se trate de un anuncio del Super Bowl, de un mensaje dentro de una tienda, de una aplicación móvil o de un comentario de un amigo en los social media— se vuelven parte de un solo mensaje acerca de la marca o de la compañía. Mensajes conflictivos que surjan de estas distintas fuentes pueden generar confusión en la imagen de la empresa, en el posicionamiento de la marca y en las relaciones con los clientes y consumidores.

Con demasiada frecuencia, las compañías son incapaces de integrar sus diversos canales de comunicación y el resultado es una mezcolanza de comunicaciones dirigida a los consumidores. La publicidad de medios de comunicación masiva dice una cosa, mientras que la promoción dentro de las tiendas envía una señal diferente y el sitio web, los correos electrónicos y las páginas de social media de la compañía o los videos difundidos en YouTube trasmiten algo totalmente distinto. El problema se deriva de que dichas comunicaciones a menudo provienen de distintas fuentes de la empresa. El departamento de publicidad o una agencia publicitaria externa planean y lanzan los mensajes publicitarios, en tanto que otros departamentos o entidades son responsables de las relaciones públicas (PR), de los eventos de promoción de ventas y del contenido que se presenta en línea o en los medios sociales. Sin embargo, mientras que las compañías han separado sus herramientas de comunicación, los clientes no. La mezcla resultante de contenido de estas fuentes propicia que los consumidores tengan percepciones confusas de las marcas.

El nuevo mundo del marketing en línea, móvil y de social media ofrece enormes oportunidades, pero también plantea grandes desafíos. Por un lado, "brinda a las compañías mayor acceso a sus clientes, les permite actualizar su conocimiento sobre sus preferencias y les otorga una amplia gama de posibilidades creativas para trabajar", señala un ejecutivo de marketing. Por otra parte, "el mayor problema es la complejidad y la fragmentación… la inmensidad de elecciones que ofrece" ese mundo, asegura otro analista. El desafío consiste en "reunir todas esas posibilidades en una forma organizada".[6]

Comunicaciones integradas de marketing (IMC)
Integración y coordinación cuidadosas de los múltiples canales de comunicación de la compañía para enviar un mensaje claro, congruente y convincente acerca de la organización y de sus productos.

Por eso, en la actualidad, cada vez más compañías están adoptando el concepto de **comunicaciones integradas de marketing** (**IMC**, por sus siglas en inglés). Como se ilustra en la **figura 11.1**, con este concepto, la compañía integra y coordina cuidadosamente sus múltiples canales de comunicación para transmitir un mensaje claro, congruente y convincente acerca de la organización y sus marcas.

Las comunicaciones integradas de marketing requieren que se reconozcan todos los puntos de contacto donde el cliente puede encontrar información sobre la compañía y sus marcas. Cada contacto con la marca transmitirá un mensaje —ya sea favorable, desfavorable o indiferente—. La meta de la empresa debe ser transmitir un mensaje consistente y positivo en cada contacto. Las comunicaciones integradas de marketing unifican todos los mensajes y las imágenes de la compañía. De esa forma, los anuncios de televisión e impresos comunican el mismo mensaje que sus mensajes de correo electrónico y sus comunicaciones de ventas personales. Asimismo, sus actividades

Marketing real 11.1

No la llame publicidad: Es marketing de contenido

En los buenos tiempos de antaño, la vida era muy sencilla para los publicistas. Cuando una marca necesitaba una campaña de publicidad, todo mundo sabía a qué se refería esto. El equipo de la marca y la agencia de publicidad desarrollaban una estrategia creativa y un plan de medios, producían y difundían un conjunto de comerciales de televisión y anuncios en revistas o periódicos y tal vez emitían algunos boletines de prensa para comunicar algunas noticias. Sin embargo, en la era digital de hoy, la antigua práctica de publicar "anuncios" en "medios" bien definidos en el marco organizado de una "campaña publicitaria" cuidadosamente administrada ya no funciona.

En vez de ello, las líneas que separan la publicidad tradicional de los contenidos que se publican en los nuevos recursos digitales, móviles y de social media se están desdibujando. Para adquirir relevancia, los mensajes de marca en la actualidad deben ser sociales, móviles, interactivos y basados en múltiples plataformas. De acuerdo con un ejecutivo que trabaja en la industria, "el panorama actual de los medios de comunicación se está diversificando más —incluye radio y televisión, cable y *streaming*; recursos en línea, tabletas y teléfonos inteligentes; *rich media*, es decir, anuncios con funciones avanzadas de audio y video, social media, contenidos de marca, *banners*, aplicaciones para dispositivos móviles y productos tecnológicos interactivos".

El nuevo panorama digital ha puesto en entredicho la definición de publicidad. "¿Qué es la publicidad?", pregunta un encabezado provocador. Llámela como quiera, advierte otro, pero "*no* la llame publicidad". Más bien, de acuerdo con muchos especialistas en marketing actuales, se trata de "marketing de contenido" que crea y distribuye una amplia mezcla de contenidos convincentes que atrae a los clientes, entabla relaciones con ellos y entre ellos y los incita a la acción. Para alimentar la actual maquinaria digital y de social media y apoyar las conversaciones siempre en curso de los consumidores, las marcas necesitan un suministro constante de contenidos actualizados en una amplia gama de plataformas tradicionales y digitales.

En la actualidad, muchos publicistas y especialistas en marketing se consideran, en términos más amplios, como *administradores de marketing de contenido* que se encargan de crear, inspirar, compartir y cuidar los contenidos de marketing —tanto los que generan ellos mismos como los que generan los consumidores y otros públicos—. En vez de limitarse a utilizar los medios de comunicación tradicionales, se incorporan a un nuevo marco de trabajo por medio del cual el contenido de marketing se crea, controla y distribuye. La nueva clasificación identifica cuatro tipos principales de medios: pagados, propios, devengados y compartidos (POES, por sus siglas en inglés).

Los *medios pagados* son canales promocionales que paga el especialista en marketing e incluyen medios de comunicación tradicionales (como televisión, radio, medios impresos y publicidad en exteriores) y medios en línea y digitales (anuncios de búsqueda pagados, anuncios en sitios web y en social media, anuncios móviles y marketing por correo electrónico).

Los *medios propios* son canales promocionales propiedad de la compañía y controlados por ésta; incluyen sitios web, blogs corporativos, páginas de social media de la empresa, comunidades de marca, fuerza de ventas y eventos.

Los *medios devengados* son canales de relaciones públicas, como televisión, periódicos, blogs, sitios de video en línea y otros medios que no son pagados ni controlados directamente por la compañía, pero que incluyen información acerca de ésta a instancias del receptor, lector o usuario.

Los *medios compartidos* son aquellos que comparten los consumidores con otros consumidores; por ejemplo, los social media, blogs, medios móviles y canales virales, así como la comunicación tradicional de boca en boca.

En el pasado, los publicistas se enfocaban en los medios pagados convencionales (radio, televisión y medios impresos) o en los medios devengados (relaciones públicas). Sin embargo, en la actualidad, los especialistas en marketing de contenido están incorporando rápidamente la nueva generación digital de medios propios (sitios web, blogs, comunidades de marca) y compartidos (redes sociales, mensajes móviles y correo electrónico). Mientras que un anuncio pagado exitoso solía ser un fin en sí mismo, los especialistas en marketing ahora están desarrollando contenidos integrados de marketing que refuerzan el poder combinado de todos los canales POES. De esa forma, muchos comerciales de televisión ya no sólo son anuncios de televisión, sino "contenidos de video" que usted puede ver en cualquier parte —en una pantalla de televisión, pero también en una tableta o en un teléfono inteligente—. Otros contenidos de video se parecen mucho a los comerciales televisivos, aunque no se crearon con la intención de que fueran tales sino para transmitirse en línea en sitios web o de social media. De manera similar, los mensajes impresos y las fotografías de una marca ya no sólo aparecen en anuncios de revistas o en catálogos cuidadosamente diseñados; en vez de ello, tales contenidos, creados por una variedad de fuentes, emergen de manera espontánea en anuncios formales, páginas en línea de una marca, dispositivos móviles, social media y blogs independientes.

Las nuevas campañas de "marketing de contenido" son muy diferentes de las antiguas campañas "publicitarias". Por ejemplo, la compañía Intel, para ir más allá de su publicidad tradicional y sostenida durante mucho tiempo "Intel Inside", recientemente formó equipo con el fabricante de computadoras Toshiba para producir una serie fílmica titulada "Inside", la cual fue difundida en social media y ganó reconocimientos. Para ello, se contrató a directores y actores de Hollywood. La atractiva serie difumina las líneas entre publicidad, social media y entretenimiento. La serie más reciente, una comedia de aventuras de ciencia ficción titulada "The Power Inside", narra

Marketing de contenido: La serie fílmica realizada para social media "Inside", producida por Intel y Toshiba y ganadora de reconocimientos, difumina las líneas entre publicidad, social media y entretenimiento creando elevados niveles de compromiso de los clientes con ambas marcas.

Cortesía de Intel y Toshiba American Information Systems, Inc.

las peripecias del escuadrón Scooby-Doo en el presente siglo para frustrar los planes de alienígenas que quieren apoderarse del mundo, tomando la forma de bigotes y cejas para ocultarse. Las computadoras Ultrabook de Toshiba, con procesador Intel, desempeñan un papel central en la serie pero aparecen de una manera sutil, sin que su presencia pueda reconocerse como un anuncio formal.

"The Power Inside" se difundió en seis episodios en YouTube; la audiencia fue dirigida desde páginas de Facebook y Twitter (medios compartidos), un micrositio dedicado especialmente al tema (medios propios) y anuncios colocados en Skype y Spotify (medios pagados). Blogs independientes y la prensa (medios devengados) hicieron menciones y publicaron artículos sobre la serie, lo que aumentó aún más el conocimiento y la popularidad de ésta. "The Power Inside" consiguió que se hablara más sobre ella puesto que su lanzamiento coincidió exactamente con la entrega de un Daytime Emmy y del codiciado reconocimiento Grand Prix en Cannes a una serie anterior producida por Intel y Toshiba, "The Beauty Inside". En total, la campaña de marketing de contenido integrada y basada en múltiples plataformas obtuvo altos niveles de compromiso por parte de los clientes para con las dos marcas.

La cuidadosa integración entre los canales POES permite obtener resultados contundentes de comunicación. Considere la campaña "Life's a Photo. Take It. (La vida es una fotografía. Tómela.)" de Samsung para lanzar al mercado en 18 regiones del mundo su cámara Galaxy con conexión a internet. Para dejar claro que las imágenes tomadas por la cámara se pueden compartir de manera fácil e instantánea en todo momento y en cualquier lugar, Samsung eligió a 32 prominentes fotógrafos del mundo y los desafió a utilizar la nueva cámara para mostrar que sus respectivas ciudades —Londres, Ámsterdam, Berlín, Madrid, Milán, París, Sidney y San Francisco— eran las más fotogénicas del mundo. Sus fotografías se subieron a Tumblr y la gente votó por sus favoritas en Tumblr, Facebook, Twitter y Pinterest. La ciudad ganadora —Berlín— fue sede de un evento final multitudinario en el que se invitó a líderes de opinión de distintos países de Europa a tomar fotografías con la cámara conectada, las cuales se proyectaron en pantallas cúbicas de tercera dimensión gigantes e inflables.

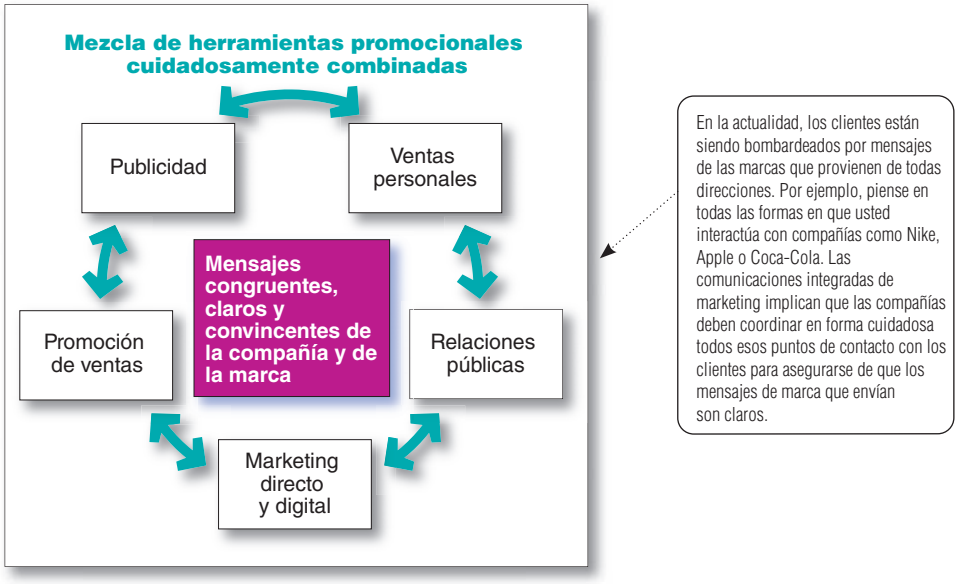
La campaña "Life's a Photo. Take It.", con su rica mezcla de contenido de marketing, tuvo un éxito inusitado. Durante los tres meses en que estuvo vigente, llegó a más de 79 millones de personas en todo el mundo. El reconocimiento de la cámara Galaxy alcanzó el 58 por ciento; la intención de compra se elevó en 115 por ciento. La campaña ganó en 2013 el reconocimiento Interactive Advertising Bureau MIXX en la categoría de marketing de contenido, lo que desató una ráfaga de información favorable adicional. Por último, esta campaña de social media sirvió como fundamento para una serie de anuncios de televisión pagados. Al final, Samsung reavivó una categoría de productos que muchos consideraban en decadencia —las cámaras digitales— y se convirtió en líder del mercado en la generación de imágenes digitales que se pueden compartir mediante conexión a internet.

De esa forma, ya no podemos llamar a toda esa actividad simplemente "publicidad". El entorno actual cambiante y en ocasiones caótico de las comunicaciones de marketing requiere mucho más que crear anuncios y publicarlos en espacios mediáticos bien definidos y controlados. Los comunicadores de marketing en la actualidad, más bien, deben ser estrategas de contenidos de marketing, creadores, conectores y catalizadores que administran conversaciones con los clientes y entre éstos en torno a una marca, al tiempo que ayudan a que esas conversaciones se esparzan como el fuego a través de una fluida mezcla de canales. Se trata de una tarea colosal, pero con la nueva forma de pensar que impera en la actualidad, ¡todo es POES-ible!

Fuentes: Randall Rothenberg, "What Is Advertising Anyway?", *Ad Week*, 16 de septiembre de 2013, p. 15; Joan Voight, "Intel and Toshiba Peddle Product Placement in Branded Film 'The Power Inside'", *Ad Week*, 29 de julio de 2013, www.adweek.com/print/151476; Peter Himler, "Paid, Earned & Owned: Revisited", *The Flack*, 21 de junio de 2011, http://flatironcomm.com/2011/06/paid-earned-owned-revisited/; Paul Nolan, "The C World: What Is Content Marketing", *Sales & Marketing Management*, enero-febrero de 2014; "Samsung's Galaxy Camera", 2013 AIB MIXX Awards Winners Gallery, www.iab.net/mixxawards/gallery/2013/strategies-and-objectives/content-marketing.html; http://samsungcamera.tumblr.com/latest; "Life's a Photo, Take It", Jam, www.spreadingjam.com/our-work/samsung/life-s-a-photo-take-it, consultado en septiembre de 2014; y "'Life's a Photo. Take It'¾Campaign Overview", *Vice*, www.vice.com/sgc/lifes-a-photo-take-it-campaign-overview, consultado en septiembre de 2014.

de relaciones públicas son consistentes con el contenido de marketing que se publica en el sitio web, en línea, en los social media y en dispositivos móviles.

FIGURA | 11.1
Comunicaciones integradas de marketing.



A menudo, los diferentes medios juegan papeles únicos en los esfuerzos por atraer, informar y persuadir a los consumidores. Por ejemplo, un estudio reciente reveló que más de dos tercios de los anunciantes y sus agencias de publicidad están planeando campañas de video que se extienden a través de múltiples plataformas de visualización, como televisión convencional y canales digitales, móviles y de social media. Tal *convergencia de anuncios de video digital*, como se le llama, combina la fortaleza central de la televisión —vasta cobertura— con las cualidades de los medios digitales, como una mayor interacción y participación, además de mayor precisión para dirigirse al público meta.[7] Esa variedad de medios y roles se debe coordinar de manera cuidadosa dentro del plan general de comunicaciones de marketing.

Un excelente ejemplo de comunicaciones de marketing bien integradas es la reciente campaña "Mirage" de Coca-Cola. Desarrollada en torno a dos anuncios de la XLVII edición del Super Bowl, la campaña integró el enorme poder de la publicidad televisiva convencional de elevado presupuesto con el poder interactivo de los social media para generar compromiso del cliente en tiempo real con la marca Coca-Cola:[8]

> La campaña "Mirage" de Coca-Cola relata la historia de tres grupos errantes —unos vaqueros, unas vedettes y los "Badlanders" inspirados en *Mad Max*— mientras atraviesan el desierto bajo el sol abrasador persiguiendo el mismo espejismo elusivo: una botella helada de Coca-Cola. La campaña fue lanzada dos semanas antes del Super Bowl con un anuncio inicial de 30 segundos insertado en *American Idol* y subido a YouTube y otros sitios en línea invitando a los seguidores a visitar CokeChase.com para conocer tanto la historia como a los equipos. Luego, durante el evento deportivo, se transmitió un anuncio de 60 segundos donde se inició la emocionante persecución con un final de suspenso invitando a los televidentes a visitar CokeChase.com, donde podrían ayudar a decidir el resultado votando por su equipo favorito e ideando obstáculos para los equipos rivales. Durante el resto del Super Bowl, los equipos de escucha de Coca-Cola monitorearon la actividad relacionada en los principales social media y colocaron a los participantes en medio de la acción publicando en tiempo real actualizaciones de la persecución en Facebook, YouTube y Twitter, así como fotografías en Tumblr e Instagram. Después de concluido el partido, un segundo anuncio con el tema del espejismo informó que el equipo con mayor número de votos por parte de los televidentes era el de las vedettes, quienes con sus glamorosos trajes de color plateado y rosa ganaron la Coca-Cola. Pero el verdadero ganador fue Coca-Cola. La campaña "Mirage" excedió todas las expectativas. Además de las impresionantes cifras habituales de audiencia del Super Bowl, durante el partido, la campaña consiguió 8.2 millones de interacciones en línea y en social media, además de 910 mil votos, muy por encima de la meta establecida por la compañía de 1.6 millones de interacciones y 400 mil votos.

En el pasado, ninguna persona o departamento era responsable de determinar los papeles de comunicación de las diversas herramientas promocionales y de coordinar la mezcla de promoción. Para conseguir comunicaciones integradas de marketing, algunas compañías han nombrado a un director de comunicación de marketing que tiene la responsabilidad general de emprender las actividades de comunicación de la empresa. Esto ayuda a generar comunicaciones más consistentes y mayor impacto en las ventas; asigna la responsabilidad a alguien —cuando antes nadie la asumía— para unificar la imagen de la compañía, la cual está conformada por las miles de actividades que realiza.

Comentario del autor | Para desarrollar comunicaciones de marketing eficaces, primero es necesario entender el proceso general de comunicación.

Perspectiva del proceso de comunicación

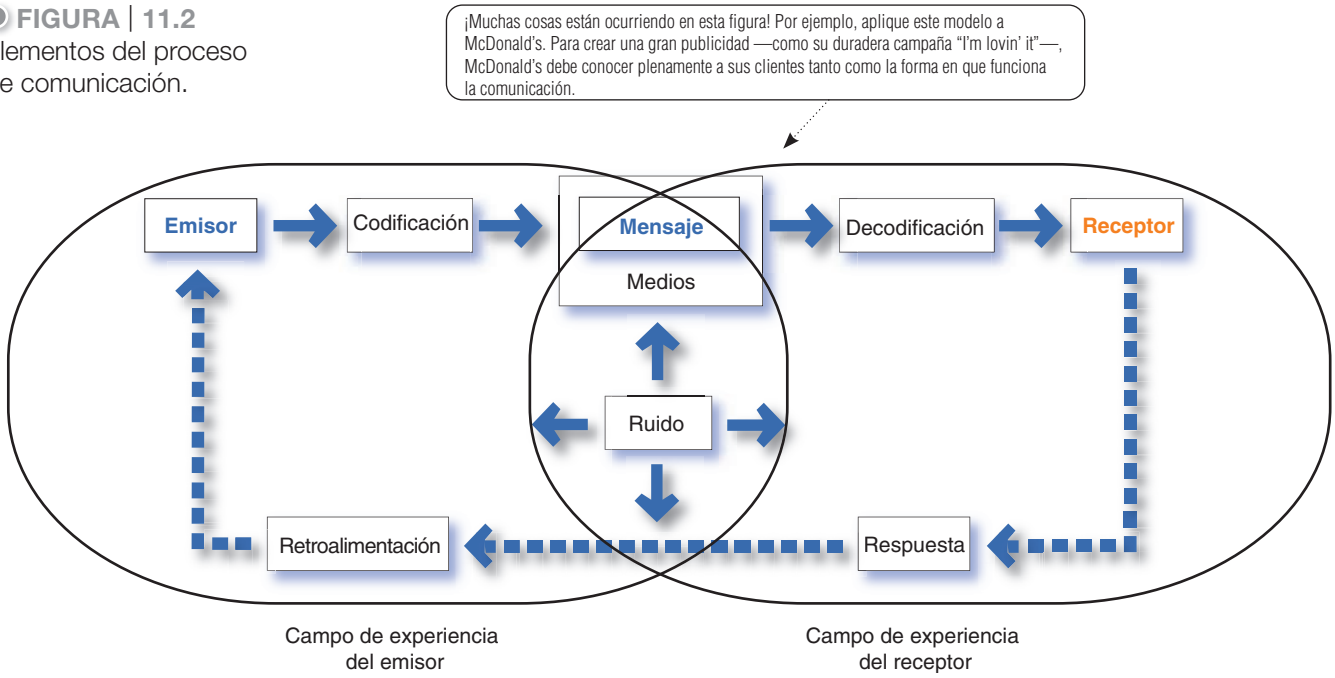
Las comunicaciones integradas de marketing implican identificar al público meta y dar forma a un programa promocional bien coordinado para obtener la respuesta deseada de dicho público. Con demasiada frecuencia, las comunicaciones de marketing se enfocan en metas inmediatas de reconocimiento, imagen o preferencia por parte del mercado meta. Sin embargo, este método de comunicación es muy limitado. En la actualidad, los especialistas en marketing están empezando a considerar la comunicación *como* la administración de la participación de los clientes y de las relaciones de éstos con la compañía y sus marcas.

Puesto que los clientes difieren entre sí, es necesario desarrollar programas de comunicación para segmentos, nichos e incluso individuos específicos. Además, con las nuevas tecnologías de comunicación interactivas, las compañías no sólo deben preguntarse "¿cómo podemos atraer a nuestros clientes?", sino también "¿cómo podemos dejar que nuestros clientes nos atraigan?".

De este modo, el proceso de comunicación debe partir de una auditoría de todos los posibles puntos de contacto que los clientes meta puedan tener con la compañía y con sus marcas. Por ejemplo, alguien que compra un teléfono inalámbrico nuevo podría hablar con otras personas, ver anuncios en televisión y revistas, visitar algunos sitios web para consultar precios y reseñas, revisar los planes de Best Buy y Walmart o visitar el quiosco o la tienda de un proveedor de productos inalámbricos. El especialista en marketing debe evaluar la influencia que tiene cada una de estas experiencias de comunicación en las distintas etapas del proceso de compra. Esta comprensión le ayudará a asignar su presupuesto de comunicación de manera más eficaz.

Para comunicarse más eficazmente, los especialistas en marketing deben entender cómo funciona la comunicación. La comunicación incluye los nueve elementos que se muestran en la **figura 11.2**. Dos de esos elementos son los participantes fundamentales en la comunicación —el *emisor* y el *receptor*—. Otros dos son las principales herramientas de la comunicación:

FIGURA | 11.2
Elementos del proceso de comunicación.



el *mensaje* y los *medios*. Otros cuatro más son las funciones básicas de la comunicación —*codificación*, *decodificación*, *respuesta* y *retroalimentación*—. El último elemento es el *ruido* en el sistema. A continuación se presentan las definiciones de estos elementos y su aplicación en el comercial de televisión de McDonald's "i'm lovin' it".

- *Emisor.* Es la *parte que envía el mensaje* a la otra parte —en el ejemplo, McDonald's.
- *Codificación.* Proceso de *convertir los pensamientos en símbolos* —por ejemplo, la agencia publicitaria de McDonald's combina palabras, sonidos e imágenes para diseñar un anuncio televisivo que comunique el mensaje deseado.
- *Mensaje.* Es el *conjunto de símbolos* que transmite el emisor —el anuncio real de McDonald's.
- *Medios.* Son los *canales de comunicación* por los que viaja el mensaje del emisor hacia el receptor —en este caso, la televisión y los programas de televisión específicos que elige McDonald's.
- *Decodificación.* Proceso mediante el cual el receptor *asigna un significado a los símbolos* codificados por el emisor —un consumidor ve el anuncio de McDonald's e interpreta las palabras e imágenes que presenta.
- *Receptor.* Es la *parte que recibe el mensaje* enviado por la otra parte —el cliente que ve el anuncio de McDonald's.
- *Respuesta.* La constituyen las *reacciones del receptor* después de estar expuesto al mensaje —cualquiera de cientos de respuestas posibles, como el hecho de que al consumidor le guste más McDonald's, haya más probabilidades de que coma ahí la próxima vez o de que tararee el jingle "i'm lovin' it", o bien, que no haga nada.
- *Retroalimentación.* Es la parte de la *respuesta del receptor que se envía al emisor* —las investigaciones de McDonald's demuestran que el anuncio provocó algún efecto en los consumidores y lo recuerdan, o bien los consumidores escriben o llaman a McDonald's para elogiar o criticar el anuncio o sus productos.
- *Ruido.* Es la *estática o distorsión no planeada* que se presenta durante el proceso de comunicación, cuyo resultado es que el receptor capta un mensaje diferente del enviado por el emisor —el consumidor se distrae mientras ve el comercial y no capta sus aspectos relevantes.

Para que un mensaje sea eficaz, el proceso de codificación del emisor debe coincidir con el proceso de decodificación del receptor. Los mejores mensajes son aquellos que incluyen palabras y otros símbolos con los que el receptor está familiarizado. Cuanto más coincidencia haya entre el campo de experiencia del emisor y el campo de experiencia del receptor, mayores posibilidades habrá de que el mensaje resulte eficaz. Los comunicadores de marketing no siempre *comparten* el campo de experiencia de sus consumidores. Por ejemplo, el redactor de anuncios de un estrato social podría crear anuncios para consumidores de otro estrato —digamos, empresarios adinerados—. Sin embargo, para comunicarse de manera eficaz, el comunicador de marketing debe *entender* el campo de experiencia del cliente.

Este modelo destaca varios factores clave para lograr una buena comunicación. Los emisores deben saber a qué públicos desean llegar y qué respuestas buscan; deben ser hábiles para codificar mensajes que tomen en cuenta la forma en que el público meta los decodificará; tienen

que enviar mensajes a través de medios que lleguen a los públicos meta y desarrollar canales de retroalimentación para evaluar la respuesta de los receptores del mensaje. Además, en el entorno actual de medios interactivos, las compañías deben estar preparadas para "dar vuelta" al proceso de comunicación —es decir, para convertirse en buenos receptores de los mensajes enviados por los consumidores y responder a ellos.

Comentario del autor | Ahora que sabemos cómo funciona la comunicación, es momento de convertir todos esos elementos de la mezcla de promoción en un programa real de comunicación de marketing.

Pasos para desarrollar comunicaciones de marketing eficaces

Ahora examinaremos los pasos necesarios para desarrollar un programa eficaz de comunicaciones integradas y de promoción. Los especialistas en marketing deben hacer lo siguiente: identificar al público meta, determinar los objetivos de comunicación, diseñar un mensaje, seleccionar los medios por los que lo enviarán, seleccionar la fuente del mensaje y obtener retroalimentación.

Identificación del público meta

Un comunicador de marketing empieza por tener en mente un público meta bien definido. El público podría componerse de usuarios actuales o compradores potenciales, aquellos que toman la decisión de compra o que influyen en ella. El público puede estar integrado por individuos, grupos, audiencias especiales o público en general. El público meta afectará de manera importante las decisiones del comunicador sobre *lo que* se dirá, *cómo*, *cuándo*, *dónde* y *quién* lo dirá.

Determinación de los objetivos de comunicación

Una vez definido el público meta, el comunicador de marketing tiene que determinar cuál es la respuesta que busca. Desde luego, en muchos casos, la respuesta final es una *compra.* No obstante, la compra es el resultado de un largo proceso de toma de decisiones del consumidor. El comunicador de marketing debe saber en qué etapa se encuentra el público meta y a qué etapa se necesita llevarlo. El público meta podría estar en cualquiera de las seis **etapas de preparación del comprador**, que son aquellas por las cuales normalmente atraviesan los consumidores cuando van a realizar una compra. Esas etapas son *conciencia*, *conocimiento*, *agrado*, *preferencia*, *convicción* y *compra* (vea la **figura 11.3**).

Etapas de preparación del comprador
Fases por las que suelen pasar los consumidores en su proceso de compra: conciencia, conocimiento, agrado, preferencia, convicción y, por último, la compra real.

El mercado meta del comunicador de marketing quizá no tenga plena conciencia del producto, tal vez sólo conozca su nombre o algunas cuestiones mínimas acerca de éste. El comunicador primero debe crear *conciencia* y *conocimiento.* Por ejemplo, Microsoft, para dar a conocer a los consumidores su innovadora tableta Microsoft Surface, gastó aproximadamente $190 millones en actividades de marketing sólo en los primeros 10 meses. La campaña actual presenta a la Surface 2 como "un dispositivo para todo en su vida" —es más liviana y delgada que una computadora portátil, pero con un teclado y más características que las tabletas de la competencia—. La extensa campaña de lanzamiento utilizó una amplia gama de medios tradicionales, digitales, móviles, sociales y dentro de las tiendas para crear rápidamente conciencia y conocimiento en todo el mercado.[9]

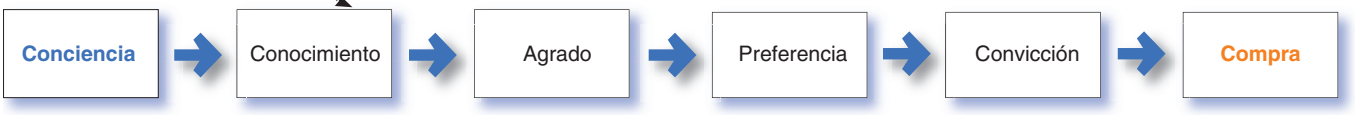
Suponiendo que los consumidores meta *conocen* el producto, ¿cómo *se sienten* respecto a éste? Una vez que los compradores potenciales conocen la tableta Surface de Microsoft, los especialistas en marketing desean que transiten por etapas sucesivas donde sus sentimientos hacia el modelo sean más intensos. Esas etapas incluyen *agrado* (sentimiento favorable hacia Surface), *preferencia* (darle prioridad a Surface por encima de las tabletas de la competencia) y *convicción* (creer que Surface es la mejor tableta para ellos).

Los especialistas en marketing de Microsft Surface utilizan una combinación de herramientas de promoción para generar sentimientos positivos y convicción. Los comerciales de televisión iniciales ayudaron a crear expectación y una conexión emocional con la marca. Imágenes y videos en las páginas de Microsoft Surface en YouTube, Facebook y Pinterest atrajeron a los compradores potenciales para demostrarles el uso y las características del producto. Boletines de prensa y otras actividades de relaciones públicas les ayudaron a alentar las conversaciones acerca del producto. Un micrositio (microsoft.com/surface) brinda información adicional y oportunidades de compra.

Por último, algunos miembros del mercado meta quizás estén convencidos acerca del producto, aunque no lo suficiente como para realizar la *compra.* El comunicador debe guiar a estos consumidores para que den el paso final. Para ayudar a los consumidores inseguros a dar ese paso final, Microsoft podría ofrecerles precios promocionales especiales y actualizaciones,

FIGURA | 11.3
Etapas de preparación del comprador.

Una meta del marketing en general, y de las comunicaciones de marketing en particular, es lograr que los clientes meta avancen a través del proceso de compra. Una vez más, todo comienza con el conocimiento de las necesidades y los deseos y demandas del cliente.



Ayudar a los clientes a pasar por las etapas de preparación para la compra: Microsoft utilizó una extensa campaña de marketing, con un costo de $190 millones, para crear conciencia y conocimiento sobre su innovadora tableta Microsoft Surface.

Microsoft

además de apoyar el producto con comentarios y reseñas de los clientes en sus sitios web y de social media y en otros lugares.

Desde luego, las comunicaciones de marketing, por sí solas, no pueden crear sentimientos positivos hacia Surface y generar compras. El producto debe brindar un valor superior al cliente. De hecho, las comunicaciones de marketing sobresalientes podrían acelerar la desaparición de un producto deficiente. Cuanto más pronto se enteren los compradores potenciales acerca de un producto deficiente, más pronto tendrán conciencia de sus fallas. De esa manera, una buena comunicación de marketing requiere de "buenas acciones seguidas de buenas palabras".

Diseño de un mensaje

Después de definir la respuesta deseada del público, el comunicador se dedica a desarrollar un mensaje eficaz. Lo ideal sería que el mensaje captara la *atención*, mantuviera el *interés*, provocara el *deseo* y originara una *acción* (esquema conocido como el *modelo AIDA*). En la práctica, pocos mensajes llevan al consumidor de la conciencia hasta la compra; sin embargo, el modelo AIDA sugiere las calidades deseables de un buen mensaje.

Al conformar un mensaje, el comunicador de marketing debe decidir qué va a decir (*contenido del mensaje*) y cómo decirlo (*estructura* y *formato*).

Contenido del mensaje

El especialista en marketing debe idear una exhortación o un tema que desencadene la respuesta deseada. Hay tres tipos de exhortación: racional, emocional y moral. Las *exhortaciones racionales* se relacionan con el interés propio del público y muestran que el producto generará los beneficios deseados. Algunos ejemplos son los mensajes que muestran la calidad, la economía, el valor o el desempeño de un producto. Así, un anuncio de Aleve afirma: "Más píldoras no significan mayor alivio del dolor. Aleve tiene el poder de mantener alejados los dolores de espalda, corporales y artríticos con menos píldoras que Tylenol". Por su parte, un anuncio de Weight Watchers hace eco de un hecho sencillo: "El secreto de dieta que pone fin a todos los secretos de dietas es que, en realidad, no hay ningún secreto de dieta".

Las *exhortaciones emocionales* buscan despertar emociones tanto negativas como positivas que motiven una compra. Los comunicadores podrían utilizar exhortaciones emocionales como el amor, la alegría, el sentido del humor, el temor y la culpa. Los partidarios de los mensajes emocionales afirman que éstos atraen más la atención y propician mayor credibilidad en el patrocinador y en la marca. La idea es que los consumidores a menudo sienten antes de pensar,y que la persuasión tiene una naturaleza emocional.

Una buena narración en un comercial a menudo toca fibras emocionales. Por ejemplo, Anheuser-Busch transmitió dos comerciales emocionales de Budweiser durante la XLVIII edición del Super Bowl. El primer anuncio, llamado "Puppy Love", retrataba una relación especial y tierna entre un caballo percherón (Budweiser Clydesdale) y un perrito, los cuales se separan y luego vuelven a reunirse. El segundo comercial, "A Hero's Welcome", narraba otra conmovedora historia: la bienvenida organizada por Budweiser para un joven soldado estadounidense, la cual se completaba con un desfile del poblado entero en el que el joven iba a bordo de una carreta tirada por caballos percherones. Ninguno de los comerciales decía algo sobre las cualidades de la cerveza Budweiser; sin embargo, ambos anuncios hacían profundas conexiones emocionales entre la marca Budweiser y los televidentes.

"Puppy Love" se ubicó claramente como el comercial número uno en la lista de calificación de anuncios de *USA Today* y fue compartido en línea más de 1.3 millones de veces el día siguiente del Super Bowl. En sólo dos meses consiguió cerca de 50 millones de descargas en YouTube. De manera similar, el comercial "A Hero's Welcome" se ubicó en el tercer lugar en las listas de calificación y obtuvo nueve millones de vistas en YouTube. Ambos anuncios fueron calificados por una fuente entre los primeros cinco mejores anuncios transmitidos durante la edición XLVIII del Super Bowl, considerando atributos como persuasión, relevancia, información, atención, cambio, deseo y atractivo.[10]

Exhortaciones emocionales: El comercial "Puppy Love" de Budweiser realizado para el Super Bowl, que tuvo gran aceptación, no decía nada acerca de las cualidades de la cerveza Budweiser; sin embargo, hacía profundas conexiones emocionales entre la marca Budweiser y los televidentes.

Associated Press

Las *exhortaciones morales* están dirigidas al sentido que tiene el público sobre lo "correcto" y "apropiado". A menudo se utilizan para estimular a la gente a que apoye causas sociales, como limpiar el ambiente o ayudar a los individuos en desventaja. Por ejemplo, la campaña "Live United" de United Way alienta a las personas a retribuir a sus comunidades al afirmar: "Vivir unidos hace una diferencia. Ayude a crear oportunidades para todos en su comunidad". Un anuncio de EarthShare invita a involucrarse con el ambiente al recordar a las personas que "vivimos en la casa que todos construimos. Cada decisión que tomamos tiene consecuencias… Elegimos el mundo en el que vivimos, así que hagamos las elecciones correctas…".

Estructura del mensaje

El especialista en marketing debe decidir también cómo manejar tres aspectos de la estructura del mensaje. El primero es si debería dar una conclusión o dejar que el público llegue a ella por sí solo. Las investigaciones sugieren que, en muchos casos, en vez de expresar una conclusión, es mejor que el publicista formule preguntas y deje que los consumidores lleguen a sus propias conclusiones.

El segundo aspecto de la estructura del mensaje es si se deben presentar los argumentos más contundentes al principio o al final. Si se presentan al inicio se capta mayor atención, aunque por lo general conducirán a un final no tan significativo.

El tercer aspecto de la estructura del mensaje es si se debe presentar un argumento unilateral (mencionar solamente las fortalezas del producto) o un argumento bilateral (mencionar las fortalezas, aunque también admitiendo sus desventajas). Por lo general, un argumento unilateral es más eficaz en las presentaciones de ventas, excepto cuando el público tiene un alto grado de escolaridad o es probable que escuche afirmaciones contradictorias, o cuando el comunicador tiene que superar una asociación negativa. De esta manera, Heinz lanzó el mensaje "la salsa *ketchup* Heinz es lentamente buena" y Listerine anunció que "Listerine sabe mal dos veces al día". En estos casos, los mensajes bilaterales suelen reforzar la credibilidad del anunciante y hacer a los compradores más resistentes a los embates de la competencia.

Formato del mensaje

El comunicador de marketing también necesita un *formato* sólido para transmitir el mensaje. En un anuncio impreso, debe decidir cuáles serán el encabezado, el texto, las imágenes y los colores. Para llamar la atención, los publicistas recurren al manejo de recursos como la novedad y el contraste; imágenes y encabezados atractivos; formatos distintivos; tamaño y posición del mensaje y el color, la forma y el movimiento. Por ejemplo, la campaña publicitaria de Gandhi es un ejemplo de cómo lograr engagement con bajo presupuesto pero con una abultada cartera de creatividad, con su "Publicidad que hace leer". En el área metropolitana de la Ciudad de México tal vez no haya anuncios espectaculares más conocidos que los de estas librerías con su intenso color amarillo y una fuerte comunicación de la que la audiencia se ha apoderado para crear sus propios anuncios. La personalidad de la marca Gandhi es de alguien irreverente, es un tipo al que le gusta el doble sentido, el humor es muy mexicano, es un observador social y es irónico. Con base en esto se generó una línea de comunicación que puede ser entendida por todos.

Formato del mensaje: Para atraer la atención de los clientes e involucrarlos, los especialistas en marketing pueden recurrir a la novedad y el contraste, encabezados atractivos y formatos distintivos, como sucede en este anuncio de la librería Gandhi.

Los presentadores planean cada detalle con cuidado, de principio a fin. Si el mensaje se va a transmitir por televisión o en video, el comunicador debe incorporar movimiento, ritmo y sonido. Si el mensaje va incluido en el producto o en su empaque, el comunicador debe cuidar la textura, el aroma, el color, el tamaño y la forma. Por ejemplo, el color por sí mismo puede incrementar el reconocimiento del mensaje de una marca. Un estudio sugiere que el color aumenta el reconocimiento de marca hasta en 80 por ciento —piense en Target (asociado con el rojo), McDonald's (amarillo y rojo), John Deere (verde y amarillo), Twitter (azul) o UPS (café)—. Por eso, para diseñar comunicaciones de marketing eficaces, los

especialistas en marketing deben poner especial atención al color y a otros detalles que aparentemente carecen de importancia.

Selección de los canales y medios de comunicación

Ahora el comunicador debe elegir los *canales de comunicación*. Existen dos tipos generales de canales de comunicación: *personales* e *impersonales.*

Canales personales de comunicación

Canales personales de comunicación
Canales utilizados por dos o más personas para comunicarse directamente entre sí; incluyen la comunicación cara a cara, vía telefónica, por correo convencional o electrónico, e incluso mediante un *chat* en internet.

Influencia de la comunicación de boca en boca
Efecto que tiene la comunicación personal acerca de un producto entre los compradores meta y sus vecinos, amigos, familiares y compañeros.

En los **canales personales de comunicación**, dos o más personas se comunican directamente entre sí. Se comunican cara a cara, por teléfono, por correo convencional o por correo electrónico, e incluso mediante un texto o un *chat* en internet. Los canales de comunicación personales son eficaces porque permiten un contacto personal y retroalimentación.

Algunos canales personales de comunicación están controlados directamente por la compañía. Por ejemplo, los vendedores de la empresa entran en contacto con los compradores de negocios. Sin embargo, otras comunicaciones personales acerca del producto llegan a los compradores a través de canales que no están controlados en forma directa por la compañía, los cuales podrían incluir a expertos independientes —defensores del consumidor, blogueros y otros— que comunican sus opiniones a los compradores. O bien, podría tratarse de vecinos, amigos, familiares y compañeros que hablan con los compradores meta en persona, a través de los social media o de otros medios interactivos. Este último canal, conocido como **influencia de la comunicación de boca en boca** (o **worth of mouth**), tiene un efecto considerable en muchas áreas de productos.

La influencia personal tiene un peso significativo, en especial cuando se trata de productos costosos, riesgosos o muy visibles. Un estudio encontró que las recomendaciones de amigos y familiares son, por mucho, la influencia más poderosa que opera sobre los consumidores en todo el mundo. Más del 50 por ciento de los consumidores afirmaron que amigos y familiares son la influencia número uno en su conocimiento de productos y en la decisión de compra. Otro estudio reveló que el 90 por ciento de los clientes confían en las recomendaciones de personas que conocen y el 70 por ciento confía en las opiniones de consumidores publicadas en línea. Por otro lado, la confianza que inspiran los anuncios entre los clientes se encuentra en un rango que va del 24 al 62 por ciento, dependiendo del medio de difusión.[11] Entonces, pocos consumidores compran un artículo costoso sin antes consultar lo que los usuarios existentes tienen que decir acerca del producto en algún sitio como Amazon.com. ¿Quién ha hecho una compra en Amazon sin revisar la reseña de algún otro cliente o la sección "Los clientes que compraron este artículo también compraron…"? O, por el contrario, es probable que alguien haya decidido no comprar algún producto con base en las reseñas negativas de los clientes.

Las compañías toman medidas para que los canales de comunicación personal funcionen a su favor. Por ejemplo, como analizamos en el capítulo 5, pueden crear *líderes de opinión* para sus marcas —personas cuyas opiniones son buscadas por los demás— al entregar a personas influyentes el producto en términos atractivos o instruyéndolos para que informen a otros. El **marketing de rumor** implica cultivar a líderes de opinión y lograr que distribuyan la información acerca de un producto o servicio a los demás miembros de sus comunidades. Por ejemplo, la exitosa y duradera campaña "Fiesta Movement" de Ford entrega vehículos Fiesta a consumidores seleccionados, convirtiéndolos en "agentes Fiesta". Estos embajadores de marca generan rumor al compartir sus experiencias por medio de blogs, tweets, actualizaciones de Facebook, videos de YouTube y otras interacciones de social media.[12]

Marketing de rumor
Marketing que consiste en cultivar a líderes de opinión y lograr que difundan información sobre un producto o servicio a otras personas en sus comunidades.

Marketing de rumor: La firma de marketing BzzAgent convierte a usuarios reales de una marca en influyentes defensores de ésta.

dunnhumby

La firma de marketing social BzzAgent adopta un enfoque diferente para generar rumor. Crea consumidores de la marca de sus clientes y los convierte en influyentes defensores de dicha marca:[13]

> BzzAgent ha conformado un ejército de voluntarios que son generadores espontáneos de rumor, esto es, millones de compradores reales de todo el mundo que son sumamente activos en los social media y a quienes les encanta hablar de los productos y recomendarlos. Una vez que una compañía se inscribe como su cliente, BzzAgent busca en su base de datos y selecciona "agentes" que se ajustan al perfil de los

consumidores meta del producto. De entre ellos, selecciona a quienes recibirán muestras del producto, creando así una experiencia de marca personal. Luego, BzzAgent alienta a esos agentes a compartir sus opiniones honestas del producto a través de conversaciones cara a cara, tweets, comentarios en Facebook o compartiendo fotografías y videos en línea, blogs y en otras redes sociales. Si el producto es bueno, la comunicación favorable se difunde rápidamente. Si es de calidad dudosa, bueno, resulta valioso enterarse de ello de inmediato. Los defensores alentados por BzzAgent han difundido rumores con éxito acerca de marcas de cientos de grandes compañías, como P&G, Nestlé, Coca-Cola, Estée Lauder, Kroger, Disney y Dunkin'Donuts. El atractivo de BzzAgent es su autenticidad. Los agentes no se atienen a un guion. En vez de ello, la compañía les dice: "Aquí está el producto; si usted cree en él, diga lo que piensa. Bzz no es un lugar para comentarios exagerados, repetitivos o falsos".

Canales impersonales de comunicación

Canales impersonales de comunicación
Medios de comunicación que envían mensajes sin que haya contacto personal ni retroalimentación; incluyen los principales medios de difusión, ambientes y sucesos.

Los **canales impersonales de comunicación** son medios que transmiten mensajes sin que haya contacto personal ni retroalimentación. Incluyen los principales medios de comunicación, ambientes y sucesos. Los principales *medios de comunicación* son los impresos (periódicos, revistas, correo directo), los de radiodifusión (radio, televisión), los de exhibición (vallas publicitarias, letreros, carteles) y en línea (correo electrónico, sitios web de la compañía). Las *ambientes* son entornos diseñados para alentar y reforzar las opiniones favorables del comprador hacia la adquisición de un producto. Así, los despachos de abogados y los bancos están diseñados para comunicar confianza y otras cualidades que resultan valiosas para sus clientes. Los *sucesos* son acontecimientos preparados que comunican mensajes a los públicos meta. Por ejemplo, los departamentos de relaciones públicas organizan grandes inauguraciones, espectáculos y exhibiciones, visitas del público y otros eventos.

La comunicación impersonal afecta a los compradores en forma directa. Además, el uso de los medios de comunicación masiva suele afectar indirectamente a los compradores generando mayor comunicación personal. Por ejemplo, la comunicación primero fluye de la televisión, las revistas y otros medios masivos hacia los líderes de opinión y luego de esos líderes hacia otras personas. De esta manera, los líderes de opinión se encuentran entre los medios de comunicación y sus públicos y llevan mensajes a quienes están menos expuestos a los medios de difusión. Es interesante destacar que los especialistas en marketing suelen utilizar canales de comunicación impersonales para reemplazar o estimular la comunicación personal al incluir recomendaciones de los consumidores o testimoniales de viva voz en sus anuncios y otras promociones.

Selección de la fuente del mensaje

En la comunicación, ya sea personal o impersonal, el impacto que tiene el mensaje sobre el público meta depende también de la forma en que el público percibe al comunicador. Los mensajes transmitidos por fuentes con alta credibilidad son más persuasivos. Así, muchas compañías de alimentos se dirigen a médicos, dentistas y otros profesionales del cuidado de la salud para motivarlos a recomendar tales productos a sus pacientes. Además, los especialistas en marketing contratan a celebridades —reconocidos atletas, actores, músicos e incluso personajes de caricaturas— para transmitir sus mensajes. Muchas superestrellas de la NBA prestan su imagen a marcas como Nike, McDonald's y Coca-Cola. Taylor Swift avala a Diet Coke, Keds y CoverGirl, mientras que Beyoncé avala a Pepsi y L'Oréal, entre otras marcas.

Recurrir a celebridades para avalar marcas —Beyoncé habla en nombre de Pepsi.

Pepsi-Cola North America, Inc.

Sin embargo, las compañías deben ser cuidadosas al seleccionar a las celebridades que representan sus marcas. Elegir al vocero incorrecto podría provocar vergüenza y dañar su imagen. Por ejemplo, una docena o más de grandes marcas —como Nike, Anheuser-Busch, Radio Shack, Oakley, bicicletas Trek y cascos Giro— se avergonzaron cuando al ciclista Lance Armstrong se le retiraron los títulos que había ganado en la Tour de France y se le prohibió de por vida competir en carreras de ciclismo por su consumo ilegal de fármacos para mejorar su rendimiento. Armstrong, quien anteriormente era considerado un vocero modelo de marcas, había ganado $20 millones por avalar distintas marcas en un solo año. "Los matrimonios arreglados entre las marcas y las celebridades son riesgosos en sí mismos", señala un experto. "El 99 por ciento de las celebridades hace un excelente trabajo por sus marcas asociadas", afirma otro, "y el 1 por ciento se sale del curso planeado".[14] Ahora más que nunca es importante elegir a la celebridad correcta para una marca (vea Marketing real 11.2).

Marketing real 11.2

Apoyo de celebridades: Encontrar a la celebridad adecuada para una marca

Desde que Red Rock Cola contrató a la leyenda del béisbol Babe Ruth para apoyar su bebida refrescante a finales de la década de 1930, las compañías han pagado grandes sumas de dinero para que sus productos reciban el respaldo de personalidades destacadas. Las marcas buscan que las celebridades tengan un "efecto de halo" —es decir, la asociación positiva que rodea a un producto después de que un personaje famoso la promueve.

Como evidencia de la popularidad de las celebridades en el marketing actual, revisemos la publicidad presentada en recientes juegos del Super Bowl. En los últimos años, los anuncios de gran presupuesto que se transmiten durante el Super Bowl han presentado a estrellas como Jerry Seinfeld (Acura), Clint Eastwood (Chrysler), Kim Kardashian (Skechers), Elton John (Pepsi), Stephen Colbert (Wonderful Pisctachios), John Stamos (Dannon), Ben Kingsley (Jaguar), Arnold Schwarzenegger (Anheuser-Busch), Scarlett Johansson (Soda Stream) y una multitud de otros más.

El aval de las celebridades constituye un gran negocio, tanto para ellas como para las marcas. Por ejemplo, Nike gasta un estimado de $500 millones al año para pagar a celebridades que le ayudan a vender sus productos. Sin embargo, a juzgar por los resultados, vale la pena pagar ese precio. Por ejemplo, Jordan Brand, una subsidiaria de Nike (actualmente la marca Air Jordan patrocina a 19 jugadores activos de la NBA, incluyendo a Chris Paul, Carmelo Anthony y Ray Allen), registra ingresos anuales por $1000 millones y tiene 58 por ciento de participación del mercado estadounidense de calzado para básquetbol, vendiendo incluso más que su compañía matriz Nike, la cual ocupa un distante segundo lugar con el 34 por ciento de la participación de mercado. A la vez, Michael Jordan, aunque no ha jugado básquetbol profesionalmente en la última década, gana $80 millones al año por avalar a Nike (de donde obtiene $60 millones), Gatorade, Hanes y a otras grandes marcas.

Sin embargo, aunque vincularse con la celebridad adecuada puede agregar sustancial atractivo a una marca, recurrir al apoyo de personajes famosos no garantiza el éxito. Por ejemplo, de acuerdo con un estudio, los anuncios que presentan a celebridades son, en promedio, 3 por ciento menos eficaces que los anuncios donde no aparecen. "Durante las últimas ediciones del Super Bowl", asegura un analista, "los anuncios que no presentaban a ninguna celebridad resultaron 9.2 por ciento mejores que aquellos donde sí se presentaba a algún personaje famoso". De hecho, "los comerciales donde aparecían animales resultaron 21 por ciento más eficaces que aquellos en los que se presentaban celebridades". Más aún, asociarse con personalidades célebres puede generar dificultades. Cuando el contrato con un personaje famoso se viene abajo, o cuando el personaje cae en desgracia, puede mancillar la imagen de una marca en vez de fortalecerla.

A pesar de sus inconvenientes potenciales, los avales de las celebridades son más comunes que nunca. De acuerdo con una estimación, las personalidades célebres ahora aparecen en aproximadamente la quinta parte de todos los anuncios. De hecho, esta ya antigua técnica se está desplazando hacia nuevas áreas dinámicas, en línea con la revolución de los social media. Más allá de simplemente presentar a celebridades como íconos o voceros de una marca, muchas compañías las están colocando directamente en medio del diálogo social de los consumidores. Por ejemplo, Twitter se encuentra ahora en el centro de una nueva revolución del respaldo por parte de personajes famosos.

En ningún otro lugar esto fue tan evidente como en la entrega de los Academy Awards en 2014. La presentadora Ellen DeGeneres utilizó un teléfono Samsung Galaxy Note 3 para enviar *selfies* a través de Twitter a sus 25 millones de seguidores (Samsung fue patrocinador de la ceremonia de entrega de los Óscar por quinto año consecutivo). El momento más memorable, a quien alguien denominó "la mejor *selfie* de todos los tiempos" presentaba a DeGeneres, Kevin Spacey, Angelina Jolie, Brad Pitt, Julia Roberts, Meryl Streep, Bradley Cooper, Channing Tatum y Jennifer Lawrence. La imagen eclipsó la fotografía de la noche de la elección del presidente Obama al conseguir una cifra récord de 2.7 millones de retweets, haciendo que la red de Twitter colapsara. Samsung patrocinó 10 tweets enviados por DeGeneres esa noche y realizó dos donaciones por $1.5 millones cada una a instituciones de beneficencia elegidas por Ellen. Además, al siguiente día, todos los asistentes al programa de televisión que conduce Ellen DeGeneres recibieron un Samsung Galaxy Note 3 nuevo.

Tales tweets patrocinados como forma de aval por parte de las celebridades se han vuelto muy comunes, en tanto que conocidas personalidades publican en Twitter mensajes para sus seguidores en relación con las marcas. Personalidades menos famosas, como Lance Bass, obtienen pagos por unos $650 por tweet patrocinado. Sin embargo, las estrellas, como Kim Kardashian, de manera regular obtienen tanto como $20 000 por escribir ocurrencias como la siguiente: "Labios de embarazada… @ ¡EOS al rescate! LOL"; el mensaje apareció acompañado por una fotografía de Kim aplicándose el bálsamo para labios EOS. En el otro extremo, P&G firmó un contrato con Kevin Jonas para obtener los derechos de dar la noticia del nacimiento de la primera hija del cantante de pop y publicar la primera fotografía de la bebé en la cuenta de Twitter y la página de Facebook del detergente Dreft.

Hacer que las celebridades envíen tweets en relación con una marca puede agregar interés inmediato al mensaje. Sin embargo, muchos especialistas en marketing cuestionan

Aval de celebridades: La anfitriona de la ceremonia de la entrega de los Academy Awards, Ellen DeGeneres, utilizó un teléfono Samsung Galaxy Note 3 para enviar *selfies* por Twitter a sus 25 millones de seguidores. Una de las imágenes rompió récord al ser reenviada por el mismo medio 2.7 millones de veces; la red de Twitter colapsó como consecuencia de ello.

Associated Press

la efectividad de esta última tendencia de aval por parte de personajes famosos. Para comenzar, sólo 9.5 por ciento de los adultos estadounidenses son usuarios de Twitter y apenas una fracción de ellos son seguidores de alguna celebridad. Además, es poco probable que una campaña en Twitter, por sí sola —dada su naturaleza breve y "sobre la marcha"—, forje una relación de largo plazo entre la celebridad y una marca o tenga un gran impacto en la construcción de marca. Más aún, igual que sucede con muchas otras actividades promocionales en la actualidad, los especialistas en marketing están trabajando intensamente para lograr que la labor de promoción por parte de las celebridades en los social media resulte más efectiva.

Al parecer, el éxito del aval de las personalidades de fama se basa en asociar a la celebridad idónea con una marca específica. Muy a menudo, ante los ojos de los consumidores, los contratos que avalan un producto dan por resultado comerciales improvisados que se pagan a una persona famosa por anunciar una marca. Por ejemplo, un reciente video musical presentaba a Snoop Dogg cantando rap ante Kate Upton y Larry King para anunciar los sándwiches Hot Pockets que se calientan en horno de microondas; el video dejó al público desconcertado. Sin embargo, el hecho de que una de las hermanas Kardashian envíe tweets acerca de cosméticos es algo simple y sin artificios. Quizá no exista mejor asociación para brindar apoyo que la que se establece entre los atletas profesionales y al calzado que usan. Después de que Lebron James ganó su segundo título de la NBA con el equipo Miami Heat, las ventas del calzado de la línea Nike que lleva su nombre aumentaron en 50 por ciento.

El manejo adecuado del aval de las celebridades requiere ese tipo de autenticidad. Aunque las personalidades y las modalidades de avalar podrían cambiar para ajustarse al entorno cambiante de las comunicaciones de marketing, gracias a historias de éxito como la de Nike es probable que las celebridades sigan siendo un elemento importante en el marketing de muchas marcas. "Vivimos en una cultura que enloquece por las celebridades", concluye un analista. "Los publicistas nunca las abandonarán".

Fuentes: Kurt Badenhausen, "How Michael Jordan Still Earns $80 Million a Year", *Forbes*, 14 de febrero de 2013, www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2013/02/14/how-michael-jordan-still-earns-80-million-a-year/; Liat Kornowski, "Celebrity Sponsored Tweets: What the Stars Get Paid for Advertising in 140 Characters", *Huffington Post*, 30 de mayo de 2013, www.huffingtonpost.com/2013/05/30/celebrity-sponsored-tweets_n_3360562.html; Abby Johnson, "Super Bowl Commercials: What Makes Them Effective?", *WebProNews*, 31 de enero de 2012, http://www.webpronews.com/super-bowl-commercials-what-makes-them-effective-2012-01; Joyce Chen, "Snoop Dogg, Kate Upton Join Together for Trippy Hot Pockets Music Video Ad", *Us Weekly*, 8 de octubre de 2013, www.usmagazine.com/celebrity-news/news/snoop-dogg-kate-upton-join-together-for-trippy-hot-pockets-music-video-ad-2013810; Lucia Moses, "Why Celebrity Weeklies Should Worry about Dreft's Baby Notice", *Adweek*, 4 de febrero de 2014, www.adweek.com/news/advertising-branding/why-celebrity-weekies-should-worry-about-drefts-baby-notice-155467; y James Nye, "Psst, Don't Tell Samsung: Ellen Uses Oscar Sponsor's Galaxy for Her Onstage Stunts", *Mail Online*, 3 de marzo de 2014, www.dailymail.co.uk/news/article-2572343/.

Obtención de retroalimentación

Después de enviar el mensaje o cualquier contenido relacionado con una marca, el comunicador debe investigar el efecto que tiene sobre el público meta, lo cual implica preguntar a miembros de dicho público si recuerdan el mensaje, cuántas veces lo vieron, qué aspectos recuerdan, cómo se sintieron al respecto y cuáles fueron sus actitudes pasadas y presentes hacia la marca y la compañía. El comunicador también debe medir la conducta generada por el mensaje —cuántas personas compraron el producto, cuántas lo recomendaron y cuántas visitaron la tienda.

La retroalimentación sobre las comunicaciones de marketing podría sugerir cambios en el programa promocional o en el producto mismo. Por ejemplo, Macy's utiliza publicidad televisiva y en periódicos para informar a los clientes y consumidores del área acerca de sus tiendas, sus servicios y eventos de comercialización. Suponga que la investigación de retroalimentación indica que el 80 por ciento de los compradores de una zona recuerdan haber visto los anuncios de la tienda y conocen sus productos y promociones. El 60 por ciento de esos individuos visitaron una tienda Macy's el mes pasado, aunque sólo 20 por ciento de ellos se sintieron satisfechos con su experiencia de compra.

Tales resultados sugieren que, a pesar de que la promoción está creando *conciencia*, la tienda no está brindando a los consumidores la *satisfacción* que esperan. Por lo tanto, Macy's debe mejorar su experiencia de compra mientras continúa con el exitoso programa de comunicación. En contraste, suponga que la investigación revela que sólo el 40 por ciento de los consumidores del área conocen la mercancía y los eventos de la tienda, que sólo el 30 por ciento de quienes la conocen han efectuado compras recientemente, pero que el 80 por ciento de esos compradores regresan pronto para comprar de nuevo. En este caso, Macy's necesita fortalecer su programa de promoción para aprovechar su capacidad de satisfacer a los clientes.

Comentario del autor | En esta sección estudiaremos el proceso necesario para establecer el presupuesto de promoción y la manera en que los especialistas en marketing combinan diversas herramientas de comunicaciones de marketing en una mezcla de promoción integrada y funcional.

Establecimiento del presupuesto total de promoción y la mezcla de promoción

Ya analizamos los pasos necesarios para planear y enviar mensajes a un público meta. Pero, ¿cómo determina la compañía el total de su *presupuesto de promoción* y la manera de dividirlo entre las principales herramientas promocionales para crear la *mezcla de promoción*? ¿Mediante qué proceso combina las herramientas para generar comunicaciones integradas de marketing? Ahora analizaremos tales cuestiones.

Establecimiento del presupuesto total de promoción

Una de las decisiones de marketing más difíciles que enfrenta una compañía es cuánto dinero gastar en promoción. John Wanamaker, el magnate de las tiendas departamentales, dijo una

Establecer el presupuesto de promoción es una de las decisiones más difíciles que enfrenta la compañía. Coca-Cola gasta cientos de millones de dólares al año en publicidad, pero "¿sólo es la mitad de lo necesario o el doble de lo que se requiere"?

Associated Press

vez: "Sé que la mitad de mi publicidad se desperdicia, pero no sé cuál mitad. Gasté $2 millones en publicidad y no sé si sólo es la mitad de lo necesario o el doble de lo que se requiere". De esta forma, no nos sorprende que las industrias y las compañías varíen mucho con respecto a cuánto dinero destinan a la promoción. Los gastos de promoción pueden representar entre el 10 y el 12 por ciento de las ventas de productos de consumo empacados, el 20 por ciento de las de cosméticos y sólo el 1.9 por ciento de las ventas de productos electrodomésticos. En una industria específica, es posible encontrar empresas que gastan poco y otras que gastan demasiado.[15]

¿Cómo determina una compañía su presupuesto de promoción? Aquí examinaremos cuatro métodos comunes que se utilizan para fijar el presupuesto total de publicidad: *método costeable*, *método del porcentaje de ventas*, *método de paridad competitiva* y *método de objetivo y tarea.*

Método costeable

Método costeable
Método para fijar el presupuesto de promoción en un nivel que, en opinión de la dirección, la compañía pueda solventar.

Algunas compañías usan el **método costeable**, es decir, fijan el presupuesto de promoción en un nivel que consideran pueden solventar. Las pequeñas empresas emplean a menudo este método al considerar que la compañía no puede gastar en publicidad más de lo que tiene. Parten de los ingresos totales, deducen los gastos de operación y los gastos de capital y luego destinan a la publicidad parte de lo que resta.

Por desgracia, este método ignora por completo los efectos de la promoción sobre las ventas y tiende a colocar a la publicidad en último lugar entre los gastos prioritarios, incluso en situaciones en que la publicidad es crucial para el éxito de la compañía. Esto conduce a un presupuesto de promoción anual incierto, lo cual dificulta la planeación de mercado a largo plazo. A pesar de que el método costeable podría originar que se gaste más de lo debido en publicidad, lo más frecuente es que el resultado sea un gasto insuficiente.

Método del porcentaje de ventas

Método del porcentaje de ventas
Determinación del presupuesto de promoción como un porcentaje de las ventas reales o estimadas o como un porcentaje del precio de venta unitario.

Otras compañías usan el **método del porcentaje de ventas** al fijar su presupuesto de promoción en cierto porcentaje de las ventas reales o estimadas o como un porcentaje del precio de venta unitario. El método del porcentaje de ventas es sencillo de utilizar y ayuda a la dirección a pensar en las relaciones entre los gastos de promoción, el precio de venta y las ganancias por unidad.

Sin embargo, a pesar de tales supuestas ventajas, el método del porcentaje de ventas tiene pocas justificaciones ya que, erróneamente, considera las ventas como la *causa* de la promoción y no como el *resultado* de ésta. Aun cuando algunos estudios han encontrado una correlación positiva entre los gastos promocionales y la fortaleza de la marca, esta relación a menudo se presenta como efecto y causa en vez de causa y efecto. Las marcas más fuertes, con ventas más altas, están en condiciones de realizar las mayores inversiones en publicidad.

Así, el presupuesto establecido como porcentaje de las ventas se basa en la disponibilidad de fondos más que en las oportunidades; podría evitar el aumento en los gastos, que en ocasiones es necesario para revertir una disminución en las ventas. Como el presupuesto varía de acuerdo con las ventas de cada año, se vuelve difícil la planeación a largo plazo. Finalmente, el método no brinda ninguna base para elegir un porcentaje *específico*, excepto la consideración de lo que se ha hecho en el pasado o lo que los competidores estén haciendo.

Método de paridad competitiva

Método de paridad competitiva
Establecimiento del presupuesto de promoción igualando la inversión de los competidores en ese rubro.

Otras empresas utilizan el **método de paridad competitiva** y fijan sus presupuestos de promoción de manera que igualen las inversiones de los competidores en ese rubro; observan de cerca la publicidad de sus competidores o realizan estimaciones de los gastos de promoción de la industria a través de publicaciones o asociaciones del ramo y luego establecen sus presupuestos con base en el promedio de la industria.

Dos argumentos apoyan este método. Primero, los presupuestos de los competidores representan la "sabiduría colectiva" de la industria. Segundo, gastar lo mismo que los competidores ayuda a evitar guerras de promoción. Por desgracia, ninguno de esos argumentos es válido. No hay fundamentos para creer que la competencia tenga una mejor idea que la propia compañía acerca de lo que se debe gastar en promoción. Las empresas difieren en forma considerable y cada una tiene sus propias necesidades especiales de promoción. Por último, no hay evidencia de que los presupuestos basados en la paridad competitiva eviten las guerras de promoción.

Método de objetivo y tarea

Método de objetivo y tarea
Establecimiento del presupuesto de promoción mediante (1) la definición de objetivos de promoción específicos, (2) la determinación de las tareas que deben efectuarse para alcanzar tales objetivos y (3) la estimación de los costos de realizar dichas tareas. La suma de esos costos es el presupuesto de promoción propuesto.

La estrategia más lógica para fijar el presupuesto es el **método de objetivo y tarea**, con el cual una compañía establece su presupuesto de promoción basándose en lo que desea lograr con dicha promoción. Este método de presupuestar implica: (1) definir objetivos promocionales específicos, (2) determinar las tareas que se necesitan para lograr dichos objetivos y (3) estimar los costos de realizar esas tareas. La suma de esos costos constituye el presupuesto de promoción propuesto.

La ventaja del método de objetivo y tarea es que obliga a la dirección a aclarar sus conjeturas acerca de la relación entre el dinero gastado y los resultados de la promoción, aunque también es el método más complicado. Con frecuencia, resulta difícil determinar cuáles tareas específicas lograrán los objetivos establecidos. Por ejemplo, suponga que Samsung desea el 95 por ciento de conciencia para su modelo más reciente de teléfono inteligente durante el periodo inicial de lanzamiento de seis meses. De manera específica, ¿qué mensajes publicitarios, contenido de marketing y horarios en los medios de difusión debería utilizar Samsung para lograr ese objetivo? ¿Cuánto costarían esos mensajes en tales horarios? La dirección de Samsung debe tomar en cuenta esa clase de preguntas, aun cuando sean difíciles de responder.

Comentario del autor | En esta sección veremos cómo los especialistas en marketing combinan las diversas herramientas de comunicación de marketing en una mezcla de promoción, funcional, integrada y atractiva.

Establecimiento de la mezcla de promoción total

El concepto de comunicaciones integradas de marketing sugiere que la compañía debe combinar las herramientas de promoción en forma cuidadosa para crear una *mezcla de promoción* coordinada. Pero, ¿de qué manera determina la compañía cuál mezcla de herramientas de promoción utilizará? Organizaciones ubicadas dentro de una misma industria difieren significativamente en el diseño de sus mezclas de promocionales. Por ejemplo, el fabricante de cosméticos Mary Kay dedica la mayor parte de sus fondos promocionales a las ventas personales y al marketing directo, mientras que su competidor CoverGirl gasta mucho en publicidad dirigida a los clientes y consumidores. A continuación examinaremos los factores que influyen en las herramientas de promoción que eligen los especialistas en marketing.

Naturaleza de cada herramienta de promoción

Cada herramienta de promoción tiene características y costos únicos. Los especialistas en marketing deben comprender esas características al conformar su mezcla de promoción.

Publicidad. La publicidad puede llegar a masas de compradores dispersos geográficamente a un bajo costo por exposición y permite que el vendedor reenvíe muchas veces el mensaje. Por ejemplo, la publicidad televisiva llega a públicos enormes. Se estima que 112 millones de estadounidenses vieron la edición más reciente del Super Bowl, que alrededor de 43 millones de espectadores vieron al menos una parte de la última transmisión de la entrega de los Academy Awards y que 22 millones de ávidos aficionados vieron cada semana la última temporada de *NCIS*. Es más, un popular anuncio de televisión puede llegar a más personas a través de internet y los social media. Por ejemplo, aparte de más de 100 millones de televidentes, el inspirador y eficaz anuncio "Empowering" de Microsoft transmitido durante el XLVIII Super Bowl —acerca de cómo la tecnología mejora nuestra vida y nos permite hacer posible lo imposible— fue visto más de 3.7 millones de veces en YouTube durante los siguientes dos meses. Si las empresas quieren llegar al público masivo, la televisión es el lugar donde deben estar.[16]

La publicidad televisiva tiene gran alcance. El inspirador anuncio "Empowering" de Microsoft transmitido durante el XLVIII Super Bowl —acerca de cómo la tecnología mejora nuestra vida— fue visto por más de 100 millones de telespectadores y además obtuvo millones de vistas en línea.

Microsoft

Más allá de su alcance, la publicidad a gran escala indica algo positivo acerca de las dimensiones, la popularidad y el éxito del vendedor. A causa de la naturaleza pública de los mensajes publicitarios, los clientes y consumidores tienden a considerar que los productos anunciados son más legítimos. La publicidad también es muy expresiva ya que permite que la compañía respalde sus productos mediante el uso hábil de imágenes, impresos, sonido y color. Por un lado, la publicidad sirve para crear una imagen a largo plazo de un producto (como los anuncios de Coca-Cola); y por otro, la publicidad llega a generar ventas rápidas (por ejemplo, cuando Kohl's anuncia sus ventas especiales de fin de semana).

La publicidad también supone algunas desventajas. Aunque llega a muchas personas con rapidez, es impersonal y no tan persuasiva como los vendedores de la compañía. Por lo común, la publicidad sólo origina una comunicación unidireccional con el público y éste no siente que deba prestar atención o responder. Además, la publicidad puede ser muy costosa. Aun cuando algunas formas de publicidad, como los anuncios en periódicos y en radio, se realizan con menores presupuestos, otras modalidades, como la televisiva, requieren presupuestos considerables. Por ejemplo, el anuncio "Empowering" de

Microsoft transmitido durante el Super Bowl implicó un costo por encima de los $8 millones tan sólo para pagar el tiempo de transmisión, sin contar los costos de producción.

Ventas personales. Las ventas personales son la herramienta más eficaz en ciertas etapas del proceso de compra, sobre todo para moldear las preferencias, las convicciones y las acciones de los compradores. Implican una interacción personal entre dos o más individuos, de manera que cada uno observe las necesidades y características del otro y haga ajustes rápidos. Las ventas personales también facilitan el surgimiento de toda clase de relaciones, desde las relaciones de venta directas hasta amistades duraderas. El vendedor eficaz siempre toma en cuenta los intereses del cliente para establecer una relación a largo plazo al resolver sus problemas. Por último, con las ventas personales, el comprador suele sentir una mayor necesidad de escuchar y de responder, incluso si la respuesta es un amable "no, gracias".

Sin embargo, estas cualidades únicas tienen un costo. Una fuerza de ventas requiere un compromiso a mayor plazo que la publicidad —la publicidad puede "encenderse y apagarse", pero es más difícil modificar las dimensiones de la fuerza de ventas—. Además, las ventas personales son la herramienta de promoción más costosa de la compañía, ya que a menudo tienen un costo promedio de $600 o más por visita de ventas, dependiendo de la industria.[17] Las compañías estadounidenses gastan hasta tres veces más en ventas personales que en publicidad.

Promoción de ventas. La promoción de ventas incluye un amplio surtido de herramientas (cupones, concursos, descuentos, bonificaciones y otras) que tienen muchas cualidades únicas. Estas herramientas atraen la atención de los consumidores, involucran a los clientes, ofrecen fuertes incentivos de compra y se utilizan para dar a conocer ofertas de productos y elevar las ventas en declive. La promoción de ventas genera y recompensa las respuestas rápidas. Mientras que la publicidad dice "compre nuestro producto", la promoción de ventas dice "cómprelo ahora". Sin embargo, los efectos de la promoción de ventas suelen tener una vida corta y no siempre son tan eficaces como la publicidad o las ventas personales para generar a largo plazo una sólida preferencia por la marca y relaciones con los clientes.

Relaciones públicas. Las relaciones públicas tienen una gran credibilidad. Las notas informativas, los reportajes, los patrocinios y los eventos son más reales y creíbles para los lectores que los anuncios. Las relaciones públicas también llegan a muchos prospectos que evitarían a los vendedores y a la publicidad, pues el mensaje llega a los consumidores como "noticia" o "evento" y no como una comunicación de ventas directa. Además, tal como sucede con la publicidad, las relaciones públicas realzan a una compañía o a un producto. Los especialistas en marketing tienden a utilizar muy poco las relaciones públicas o a emplearlas como un último recurso. Sin embargo, una campaña de relaciones públicas bien pensada, utilizada junto con otros elementos de la mezcla de promoción, podría ser muy eficaz y económica.

Marketing directo y digital. Aun cuando existen muchas formas de marketing directo —por correo directo y por catálogo, marketing telefónico y en línea, mediante dispositivos móviles y social media—, todas comparten algunas características distintivas. El marketing directo se dirige con mayor precisión; por lo general, hacia un cliente específico o a una comunidad de clientes. El marketing directo es inmediato y personalizado. Los mensajes se preparan con rapidez (incluso en tiempo real) y se diseñan para atraer a consumidores específicos o a grupos de marca. Por último, el marketing directo es interactivo, ya que permite el diálogo entre el equipo de marketing y el consumidor y los mensajes pueden modificarse dependiendo de la respuesta del cliente. Así, tanto el marketing directo como el digital resultan adecuados para actividades de marketing dirigidas con suma precisión, generando compromiso por parte de los clientes y estableciendo relaciones uno a uno con ellos.

Estrategias de la mezcla de promoción

Los especialistas en marketing pueden elegir entre dos estrategias básicas de la mezcla de promoción: la promoción de *empuje* y la promoción de *atracción*. En la **figura 11.4** se comparan las dos estrategias. El énfasis relativo que se concede a las herramientas de promoción específicas difiere para ambas estrategias. Una **estrategia de empuje** "impulsa" el producto a lo largo de los canales de marketing hacia los consumidores finales. El productor dirige sus actividades de marketing (principalmente las ventas personales y la promoción comercial) hacia los miembros del canal para inducirlos a que incluyan el producto en sus inventarios y lo promuevan ante los consumidores finales. Por ejemplo, John Deere hace muy poca promoción para sus podadoras de césped, tractores de jardín y otros productos de consumo residencial para los consumidores finales. En vez de ello, la fuerza de ventas de John Deere trabaja con Lowe's, Home Depot, concesionarios independientes y otros miembros del canal quienes, a su vez, llevan los productos de esa compañía a los clientes finales.

Con una **estrategia de atracción**, el productor dirige sus actividades de marketing (sobre todo la publicidad, la promoción al consumidor y los medios directos y digitales) hacia los consumidores finales para motivarlos a que adquieran el producto. Por ejemplo, Unilever promueve

Estrategia de empuje
Estrategia de promoción que requiere usar la fuerza de ventas y la promoción comercial para impulsar el producto a lo largo de los canales. El fabricante promueve el producto ante los miembros del canal quienes, a su vez, lo promueven ante los consumidores finales.

Estrategia de atracción
Estrategia de promoción que requiere gastar mucho en publicidad y promoción entre los consumidores para lograr que los consumidores finales adquieran el producto, creando un vacío de la demanda que "atraiga" el producto a lo largo del canal.

FIGURA | 11.4
Estrategias de promoción de empuje y de atracción.

sus productos Axe para el cuidado personal directamente a su mercado meta de hombres jóvenes utilizando anuncios televisivos e impresos, sus sitios web y de social media de la marca y otros canales. Si la estrategia de atracción es eficaz, los consumidores demandarán el producto a los minoristas, como CVS, Walgreens o Walmart, quienes, a su vez, lo solicitarán a Unilever. De esa manera, con una estrategia de atracción, la demanda de los consumidores "atrae" el producto a través de los canales.

Algunas compañías de productos industriales utilizan solamente la estrategia de empuje, mientras que algunas de marketing directo sólo emplean la de atracción. Sin embargo, la mayoría de las empresas grandes utilizan alguna combinación de ambas estrategias. Por ejemplo, Unilever gasta cada año más de $9100 millones en todo el mundo en marketing dirigido al consumidor y en promociones de ventas para crear preferencia de marca y atraer a los clientes a las tiendas que venden sus productos.[18] Al mismo tiempo, utiliza sus fuerzas de ventas y las de sus distribuidores, así como promociones comerciales, para empujar sus marcas a lo largo de los canales con el fin de que estén disponibles en los anaqueles de las tiendas cuando los clientes las pidan.

Al diseñar sus estrategias de mezcla de promoción, las compañías toman en cuenta muchos factores, incluyendo el tipo de producto y de mercado. Por ejemplo, la importancia de las diferentes herramientas de promoción varía entre los distintos tipos de consumidores y de mercados industriales. Las compañías que atienden al consumidor final suelen atraer más al invertir una porción mayor de sus fondos en publicidad seguida de una promoción de ventas, ventas personales y relaciones públicas. En cambio, los especialistas en marketing de negocio a negocio tienden a empujar más, ya que invierten una mayor parte de sus fondos en ventas personales seguidas de una promoción de ventas, publicidad y relaciones públicas.

Integración de la mezcla de promoción

Una vez que la compañía establece el presupuesto de promoción y la mezcla de promoción, debe tomar medidas para verificar que todos los elementos de la mezcla de promoción estén bien integrados. Guiados por la estrategia general de comunicación, los diversos elementos promocionales deben trabajar en conjunto para transmitir los mensajes únicos de la marca y los puntos de venta de la empresa. La integración de la mezcla de promoción inicia con los clientes. Ya se trate de publicidad, ventas personales, promoción de ventas, relaciones públicas o marketing directo y digital, en cada punto de contacto con el cliente la comunicación debe transmitir un contenido de marketing y un posicionamiento congruentes. Una mezcla de promoción integrada garantiza que las actividades de comunicación ocurran en el momento, el lugar y la forma en que los *clientes* las necesitan.

Para lograr una mezcla promocional integrada, todas las funciones de la empresa deben cooperar para planear en conjunto las actividades de comunicación. Muchas compañías incluyen a los clientes, los proveedores y a otros participantes en diversas etapas de la planeación de la comunicación. Las actividades promocionales dispersas o desarticuladas de una compañía pueden diluir el efecto de las comunicaciones de marketing y generar un posicionamiento confuso. En contraste, una mezcla de promoción integrada aumenta al máximo los efectos combinados de todas las actividades promocionales de una empresa.

Comunicación de marketing con responsabilidad social

Al desarrollar su mezcla de promoción, una compañía debe ser consciente de la gran cantidad de aspectos legales y éticos que rodean las comunicaciones de marketing. La mayoría de los especialistas en marketing se esfuerzan por comunicarse en forma abierta y honesta con los consumidores y los distribuidores. No obstante, podrían ocurrir abusos, de manera que quienes establecen las políticas públicas han creado un conjunto sustancial de leyes y reglamentos para regular la publicidad, la

promoción de ventas, las ventas personales y las actividades de marketing directo. En esta sección analizaremos temas relacionados con la publicidad, la promoción de ventas y las ventas personales. En el capítulo 14 estudiaremos los temas relacionados con el marketing directo y digital.

Publicidad y promoción de ventas

Por ley, las compañías deben evitar la publicidad falsa o engañosa. Los anunciantes no deben hacer declaraciones falsas, como sugerir que un producto cura algo cuando en realidad no lo hace. Deben evitar anuncios que tengan la posibilidad de engañar, incluso cuando nadie resulte realmente engañado. No se puede anunciar que un automóvil rinde 32 millas por galón de combustible, a menos que lo haga en condiciones típicas de manejo, ni se puede anunciar que un pan dietético tiene menos calorías tan sólo porque sus rebanadas son más delgadas.

Los vendedores deben evitar la publicidad basada en "productos gancho" (*bait-and-switch*) que atraiga a los compradores por medio de pretensiones falsas. Por ejemplo, un minorista grande anunció una máquina de coser en $179. Sin embargo, cuando los consumidores trataron de comprar la máquina anunciada, el comerciante minimizó su funcionamiento, colocó máquinas defectuosas en la sala de exhibición, subestimó el desempeño de la máquina y tomó otras medidas en un intento por lograr que los compradores optaran por una máquina más costosa. Estas acciones son ilegales y van en contra de la ética.

Las actividades de promoción comercial de una compañía también se regulan estrechamente. Por ejemplo, según la ley estadounidense Robinson-Patman, los vendedores no pueden favorecer a ciertos clientes utilizando promociones comerciales. Las compensaciones y los servicios promocionales deben estar disponibles para todos los distribuidores en términos proporcionalmente equitativos.

Programas y acciones de promoción socialmente responsable: Nestlé promueve mucho más que sus alimentos y bebidas. También promueve un fuerte compromiso para fomentar la buena nutrición de los niños, representando un paso enorme para mejorar la salud de los niños.
© Shutterstock

Más allá de evitar las prohibiciones legales, como la publicidad engañosa o la que se basa en productos gancho, las compañías pueden utilizar la publicidad y otras formas de promoción para alentar y promover programas y acciones con responsabilidad social. Por ejemplo, la marca Nestlé promueve mucho más que alimentos y bebidas, promueve un fuerte compromiso por la nutrición de los niños. La falta de educación en nutrición es una realidad que Nestlé está combatiendo a través del movimiento "Unidos por Niños Saludables" (UXNS), pues —de acuerdo con estudios realizados— las nuevas generaciones tienen una menor probabilidad de viva que sus padres. A un año de su lanzamiento, más de 120 millones de personas han sido alcanzadas por este movimiento. Confiados en que los hábitos alimenticios saludables se adoptan desde la infancia, el movimiento UXNS ha llevado a cabo acciones para transmitir, a padres de familia y a sus hijos, hábitos saludables para convertirse en niños más sanos. "Con Unidos por Niños Saludables hemos llegado a más de 120 millones de impactos y hemos activado a más de 700 mil niños en nuestras iniciativas de promoción de actividad física. Para Nestlé, esto representa un paso enorme para mejorar la salud de los niños", mencionó Mario Vera, vicepresidente de Comunicación Corporativa. Nestlé ha guiado Unidos por Niños Saludables a partir de la promoción de cuatro hábitos primordiales que, con evidencia científica, se sabe pueden mejorar la vida de los niños: alimentarlos de acuerdo con su edad, medir sus porciones, elegir alimentos nutritivos, y activarlos diariamente. El movimiento UXNS inició en 2014 con una serie de televisión donde se plasmó la vida de cinco familias mexicanas dispuestas a cambiar sus hábitos de alimentación y estilo de vida. En 2015 este esfuerzo continuó con un videoclip educativo que, durante 11 semanas, se transmitió por televisión diariamente en punto de las 20:00 hrs para que los niños mexicanos pudieran aprender los cuatro principales hábitos saludables que los ayudaran a tener nutrición, salud y bienestar en su crecimiento. "Nuestro nuevo esfuerzo en comunicación ha superado los resultados alcanzados el año pasado; la campaña ha logrado más de 5.8 millones de vistas en YouTube. El principal objetivo de esta nueva campaña es transmitir mensajes sencillos sobre nutrición, pero de una forma innovadora y atractiva, para demostrar que cuidar de nuestra salud también puede ser divertido" señaló el funcionario. Es importante señalar que durante su primer año, la campaña de Unidos Por Niños Saludables ganó un premio IAB México y fue galardonada con dos Effies de plata por la eficiencia en su comunicación. La campaña también cuenta con una plataforma digital en donde la gente puede consultar información práctica y divertida sobre los cuatro hábitos saludables.[19]

Ventas personales

Los vendedores de una compañía deben seguir las reglas de la "competencia justa". La mayoría de las entidades de Estados Unidos han promulgado leyes contra las ventas engañosas, las cuales especifican lo que está permitido y lo que se prohíbe. Por ejemplo, los vendedores no deben mentir a los consumidores ni confundirlos acerca de las ventajas de adquirir un producto. Para evitar las prácticas de venta basadas en productos gancho, las declaraciones de los vendedores deben coincidir con lo que se dice en los anuncios.

Reglas diferentes se aplican a los consumidores que son visitados en su casa o hacen compras en un local que no sea el lugar donde el vendedor realiza negocios en forma permanente, en comparación con los individuos que acuden a una tienda en busca de un producto. Como la

gente que es visitada en casa por los vendedores podría ser tomada por sorpresa y ser muy vulnerable a las técnicas de ventas de alta presión, la Federal Trade Commission (FTC) aplica la llamada *regla de tres días de enfriamiento* para brindar protección especial a los clientes que no están buscando productos. De acuerdo con esta regla, los clientes que aceptan comprar algo que cueste más de $25, ya sea en su propio hogar, en su centro de trabajo, en su residencia estudiantil o en instalaciones rentadas temporalmente por el vendedor —como habitaciones de hotel, centros de convenciones y restaurantes—, tienen un plazo de 72 horas para poder cancelar un contrato o devolver la mercancía y recuperar su dinero íntegro sin que se les cuestione esa decisión.

Gran parte de las ventas personales son transacciones entre negocios. Cuando intentan vender productos a negocios, los vendedores no pueden ofrecer sobornos a los agentes de compras ni a otros individuos que influyan en una decisión de compra; tampoco pueden obtener ni utilizar secretos comerciales o técnicos de los competidores mediante sobornos o espionaje industrial. Por último, los vendedores no deben desprestigiar a los competidores ni a sus productos haciendo afirmaciones falsas.

11 Revisión de conceptos

REPASO DE OBJETIVOS y TÉRMINOS CLAVE

Repaso de objetivos

En este capítulo, usted aprendió la manera en que las compañías utilizan las comunicaciones integradas de marketing (IMC) para transmitir valor al cliente. El marketing moderno requiere de algo más que simplemente crear valor para el cliente al desarrollar un buen producto, fijar un precio atractivo y ponerlo a disposición de los clientes y consumidores meta. Las compañías también deben atraer a los clientes actuales y potenciales y *comunicarles* ese valor de manera clara y persuasiva. Para lograrlo, deben combinar cinco herramientas de la mezcla de promoción guiadas por una estrategia de comunicaciones integradas de marketing bien diseñada e implementada.

OBJETIVO 1

Definir las cinco herramientas de la mezcla de promoción para comunicar valor al cliente *(pp. 354-355)*

Toda la *mezcla de promoción* de una compañía —también llamada *mezcla de comunicaciones de marketing*— consiste en la combinación específica de herramientas de *publicidad, ventas personales*, *promoción de ventas*, *relaciones públicas* y *marketing directo y digital* que la compañía utiliza para atraer a los clientes, comunicarles valor en forma persuasiva y establecer relaciones con ellos. La *publicidad* incluye cualquier forma impersonal de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios pagada por un patrocinador identificado. Las *relaciones públicas*, en cambio, se enfocan en el establecimiento de buenas relaciones con los diversos públicos de la empresa. Las *ventas personales* son cualquier forma de presentación personal efectuada por la fuerza de ventas de la compañía con el propósito de efectuar ventas y establecer relaciones con los clientes. Las compañías utilizan la *promoción de ventas* para brindar incentivos a corto plazo que fomenten la compra de un bien o servicio. Finalmente, las empresas que buscan una respuesta inmediata por parte de clientes meta individuales utilizan herramientas de *marketing directo y digital* para atraerlos y establecer relaciones con ellos.

OBJETIVO 2

Analizar el cambiante panorama de las comunicaciones y la necesidad de las comunicaciones integradas de marketing *(pp. 355-360)*

Los notables avances en la tecnología de las comunicaciones, aunados a los cambios en las estrategias del marketing y de comunicación con los clientes, han tenido un efecto drástico en las comunicaciones de marketing. Ahora los publicistas están incorporando una amplia selección de medios y contenidos más especializados y dirigidos con gran precisión —incluyendo recursos en línea, dispositivos móviles y social media— para llegar a segmentos más pequeños de clientes con mensajes más personalizados e interactivos. Conforme los publicistas adoptan más ricos pero más fragmentados medios y mezclas de promoción para llegar a sus diversos mercados, se arriesgan a crear una mezcolanza de comunicaciones para los consumidores. Para evitar eso, las compañías están adoptando el concepto de *comunicaciones integradas de marketing* (*IMC*). Guiada por una estrategia general de IMC, la compañía determina los papeles que jugarán las diversas herramientas promocionales y los contenidos de marketing y qué tanto se utilizará cada una. La empresa coordina detalladamente las actividades promocionales y el momento en que se llevarán a cabo las principales campañas.

OBJETIVO 3

Delinear el proceso de comunicación y los pasos para desarrollar comunicaciones de marketing eficaces *(pp. 360-368)*

El proceso de comunicación incluye nueve elementos: dos partes fundamentales (emisor y receptor), dos herramientas de comunicación (mensaje y medios), cuatro funciones de comunicación (codificación, decodificación, respuesta y retroalimentación) y ruido. Para comunicarse de manera eficaz,

los especialistas en marketing deben saber cómo combinar estos elementos para transmitir valor a los clientes meta.

Al preparar las comunicaciones de marketing, la primera tarea del comunicador es *identificar al público meta* y sus características. Luego debe determinar los *objetivos de comunicación* y definir la respuesta que se busca, ya sea la *conciencia*, el *conocimiento*, el *agrado*, la *preferencia*, la *convicción* o la *compra.* Después hay que elaborar un *mensaje* con contenido y estructura eficaces y seleccionar los *medios de comunicación* tanto para la comunicación personal como para la impersonal. El comunicador tendrá que encontrar fuentes con un alto nivel de credibilidad para transmitir los mensajes. Por último, también debe obtener *retroalimentación* al observar qué parte del mercado se vuelve consciente, prueba el producto y se siente satisfecha con el proceso.

OBJETIVO 4

Explicar los métodos para determinar el presupuesto de promoción y los factores que afectan el diseño de la mezcla de promoción *(pp. 368-374)*

La compañía debe determinar cuánto gastará en la promoción. Los métodos más empleados consisten en gastar lo que la compañía pueda permitirse, utilizar un porcentaje de las ventas, basar la promoción en los gastos de la competencia o en un análisis y los costos de los objetivos y las tareas de comunicación. La compañía tendrá que dividir el *presupuesto de promoción* entre las principales herramientas empleadas para crear la *mezcla de promoción.* Las empresas podrían utilizar una estrategia promocional *de empuje* o una de *atracción* —incluso una combinación de ambas—. La mejor mezcla específica de herramientas de promoción depende del tipo de producto y/o mercado, de la etapa de preparación del comprador y de la etapa del ciclo de vida en que se encuentre el producto. En todos los niveles de la organización, el personal debe estar consciente de todos los aspectos éticos y legales que rodean las comunicaciones de marketing. Las compañías deben trabajar arduamente y en forma proactiva para comunicarse de manera abierta, honesta y agradable con sus clientes y distribuidores.

Términos clave

OBJETIVO 1

Mezcla de promoción (o mezcla de comunicaciones de marketing) (p. 354)
Publicidad (p. 355)
Promoción de ventas (p. 355)
Ventas personales (p. 355)
Relaciones públicas (PR) (p. 355)
Marketing directo y digital (p. 355)

OBJETIVO 2

Marketing de contenido (p. 357)
Comunicaciones integradas de marketing (IMC) (p. 357)

OBJETIVO 3

Etapas de preparación del comprador (p. 362)
Canales personales de comunicación (p. 365)
Influencia de la comunicación de boca en boca (p. 365)
Marketing de rumor (p. 365)
Canales impersonales de comunicación (p. 366)

OBJETIVO 4

Método costeable (p. 369)
Método del porcentaje de ventas (p. 369)
Método de paridad competitiva (p. 369)
Método de objetivo y tarea (p. 370)
Estrategia de empuje (p. 371)
Estrategia de atracción (p. 371)

ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO

Preguntas para análisis

11-1 Mencione y describa en forma breve las cinco principales herramientas de la mezcla de promoción. (AACSB: Comunicación).

11-2 ¿Por qué es necesario integrar las comunicaciones de marketing y en qué forma logran esa integración los especialistas en marketing? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

11-3 Mencione y describa en forma breve los nueve elementos del proceso de comunicación. ¿Por qué los especialistas en marketing necesitan comprender esos elementos? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

11-4 Mencione y describa las dos estrategias básicas de la mezcla de promoción. ¿En cuál estrategia es más importante la publicidad? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

15-5 ¿En qué consiste la regla de tres días de enfriamiento de la Federal Trade Commission? ¿Por qué se puso en práctica? (AACSB: Comunicación).

Ejercicios de pensamiento crítico

11-6 En pequeños grupos, elijan una compañía e investiguen sus actividades de comunicaciones de marketing durante los últimos años. ¿La compañía modificó su campaña de publicidad en ese tiempo? ¿El tipo de exhortación que empleó permaneció igual o cambió? Elabore una presentación de sus hallazgos. (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento reflexivo).

11-7 Los especialistas en marketing utilizan una escala de puntuación, llamada Q Scores, para determinar el poder de atracción de una celebridad ante su público meta. Realice una investigación sobre las puntuaciones de la escala Q Scores y escriba un informe acerca del resultado Q Score de alguna personalidad famosa obtenido en los últimos años. Si la puntuación cambió

considerablemente, ¿cuál podría ser la razón? ¿Qué otros tipos de puntuaciones, además de las Q Scores, existen para medir el poder de atracción de las celebridades? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

11-8 Localice tres ejemplos de anuncios que incorporen el marketing de responsabilidad social en el mensaje. Algunas compañías reciben críticas por utilizar temas u organizaciones sociales promoviéndolos en beneficio propio. ¿Los ejemplos que usted eligió hacen eso? Explique su respuesta. (AACSB: Comunicación; razonamiento ético; pensamiento reflexivo).

MINICASOS Y APLICACIONES

Marketing en línea, móvil y de social media Publicidad nativa

Los especialistas en marketing siempre han publicado anuncios en medios de comunicación tradicionales como periódicos, televisión y revistas; sin embargo, en la actualidad, cada vez resulta más frecuente que elaboren contenidos para plataformas en línea de este tipo medios, lo que se denomina *publicidad nativa*, contenido patrocinado o inserciones pagadas. Esta forma de promoción no es nueva ya que se remonta a finales de la década de 1880, cuando tomaba la forma de "avisos" que daban a conocer información acerca de compañías y marcas en notas informativas, por lo general sin indicar que se trataba de información patrocinada o pagada por el anunciante. Sin embargo, el patrocinio de la publicidad nativa actual a menudo se identifica claramente. La publicidad nativa se está expandiendo con rapidez, generando $3000 millones anualmente para los editores de contenido en línea. El 73 por ciento de los editores en línea ofrecen la posibilidad de publicar este tipo de contenidos y más del 40 por ciento de las marcas los utilizan actualmente. Por ejemplo, *Forbes BrandVoice* permite que compañías como IBM, EY y CenturyLink elaboren contenido que se publica tanto en la revista impresa como en la plataforma digital de su edición en Forbes.com. *Forbes* promueve el contenido en el sitio web y en la tabla de contenido de la revista. Los lectores pueden enterarse por medio de CenturyLink cómo es que los datos masivos cambiarán el marketing de viajes, o por medio de Samsung acerca de cómo reducir la brecha en la educación en las áreas de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas. Otros sitios de publicaciones, como *The Huffington Post*, brindan servicio a los especialistas en marketing al publicar contenido patrocinado. El HuffPost Partner Studio aporta escritores, diseñadores y editores capacitados para atender a los socios de negocios creando contenido relevante acerca de sus marcas en la voz familiar del HuffPost. Fiber One dice a los lectores que hay "11 reglas de dieta que es posible romper", IBM explica cómo pueden los negocios utilizar los social media y Cottonelle informa a los lectores sobre los errores que cometen en el baño y cómo enmendarlos. Otras entidades de internet también están entrando en acción. Por ejemplo, Facebook obtuvo más de $1000 millones por concepto de publicidad nativa móvil en tan sólo un trimestre. El rápido crecimiento de la publicidad nativa ha captado la atención de la Federal Trade Commission (FTC). Como resultado, la FTC recientemente organizó una conferencia titulada "Blurred Lines: Advertising or Content? An FTC Workshop on Native Advertising (Líneas borrosas: ¿Publicidad o contenido? Un taller de la FTC sobre publicidad nativa)" para analizar la creciente tendencia de mezclar publicidad con las noticias y otros contenidos editoriales, dejando en duda si habría más regulaciones al respecto.

11-9 Encuentre ejemplos de publicidad nativa en varios sitios web de medios editoriales. Elabore una presentación con imágenes de pantallas que muestren el contenido y cómo se identifica. ¿El contenido se comparte con otras personas a través de los social media? (AACSB: Comunicación; uso de TI).

11-10 Organicen un debate acerca de si las actuales regulaciones y directrices de la FTC en relación con la publicidad en línea son adecuadas para este tipo de promoción. ¿Es probable que la FTC emita nuevas directrices o regulaciones? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo)

Ética de marketing ¿Promoción racista?

En Tailandia, una marca de Unilever enfrentó algunos problemas con una de sus campañas promocionales, "Citra 3D Brightening Girls Search". El Citra Pearly White UV Body Lotion se comercializa como un producto para aclarar la piel. En muchos países asiáticos, el aclarado de la piel es una práctica muy difundida porque la piel clara se asocia con un estatus económico alto. Sin embargo, esta creencia no la generaron los especialistas en marketing. Los antropólogos señalan que las culturas asiáticas, y la tailandesa en particular, tienen largas historias de asociar los tonos oscuros de la piel con los campesinos y los trabajadores del campo, mientras que los tonos claros de piel se asocian con un estrato socioeconómico más alto. La publicidad de Citra fue criticada porque mostraba a dos mujeres jóvenes estudiantes —una con la piel más clara que la otra— a quienes se preguntaba qué las haría "sobresalir aun cuando vistieran el mismo uniforme". La chica de piel oscura parecía confundida y no contestó, mientras que la joven de piel clara respondió con el eslogan de Citra. Después de una ola de protestas en los social media, Citra retiró el anuncio del aire, pero no detuvo un concurso escolar relacionado. El concurso ofrecía un premio de 100 000 bahts (unos $3200) para la estudiante universitaria que mejor demostrara la "eficacia del producto" —es decir, para aquella que lograra aclarar más su piel—. La compañía afirma que sus productos ayudan a las personas a sentirse bien consigo mismas y a aumentar su autoestima.

11-11 Puesto que el aclarado de la piel es una práctica común en Tailandia, ¿es cuestionable que los especialistas en marketing ofrezcan y promuevan productos que refuercen esa creencia y la conducta consecuente? Explique por qué sí o por qué no. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo; razonamiento ético).

11-12 Encuentre otros ejemplos de especialistas en marketing que generan controversia al promover productos basados en la cultura que podrían considerarse como inapropiados por quienes no pertenecen a esa cultura. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

Aritmética de marketing Índices que relacionan la publicidad con las ventas

Empleando el método del porcentaje de ventas, un publicista establece su presupuesto en cierto porcentaje de las ventas actuales o pronosticadas. Sin embargo, determinar el porcentaje que se debe utilizar no siempre es sencillo. Muchos especialistas en marketing observan los promedios de la industria y los gastos de los competidores para hacer comparaciones. Los sitios web y las publicaciones comerciales publican datos acerca de los promedios de la industria para guiar a los especialistas en marketing en la tarea de determinar el porcentaje que utilizarán.

11-13 Utilice información sobre los índices que relacionan la publicidad y las ventas en alguna industria. ¿Por qué algunas industrias tienen índices más altos que otras? (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento reflexivo).

11-14 Determine los índices entre publicidad y ventas para dos compañías competidoras y compárelos con el índice de la industria que encontró en la pregunta anterior. ¿Por qué cree usted que existe una diferencia entre los competidores y el promedio de la industria? (AACSB: Comunicación; uso de TI; razonamiento analítico; pensamiento reflexivo).

Caso empresarial Snickers logra la integración promocional con una exhortación universal: el hambre

Con el paso de los años, muchos anuncios transmitidos durante el Super Bowl han recibido una calificación favorable por parte de los telespectadores, lo que da un gran impulso a sus marcas. Snickers transmitió uno de esos anuncios durante el Super Bowl de 2010. En el anuncio, durante un partido de fútbol jugado en la cancha de algún vecindario, la actriz Betty White, famosa por su participación en la serie televisiva Golden Girls, aparecía como una jugadora. Sin embargo, después de probar un chocolate Snickers se convertía en la real jugadora que era, antes que sentirse como Betty White, y el partido proseguía. El anuncio terminaba con el ahora famoso eslogan "You're not you when you're hungry (No eres tú cuando tienes hambre)", seguido por la frase "Snickers satisfies (Snickers satisface)".

Ese anuncio demostró ser un punto de inflexión para Snickers ya que generó un tremendo rumor en torno a la marca. De acuerdo con Nielsen, fue el "anuncio más gustado" de los que se transmitieron durante el Super Bowl ese año. Obtuvo la puntuación más alta en el medidor de anuncios de *USA Today* y recibió reconocimiento por parte de muchas otras fuentes. El anuncio se volvió viral, consiguiendo millones de descargas en línea. Además, obtuvo espacio de manera gratuita en los medios de comunicación para la barra de chocolate. Incluso marcó el retorno de Betty White, quien fue la anfitriona de un episodio de *Saturday Night Live* y obtuvo varios papeles en programas de televisión, incluyendo el de la octogenaria Elka Ostrovsky en la serie *Hot in Cleveland* de TV Land.

Sin embargo, este evento promocional estaba lejos de ser solamente un exitoso anuncio. Se convirtió en la piedra angular de una campaña integrada de larga duración que haría de Snickers la golosina mejor vendida del planeta.

Satisfacción desde el inicio

Snickers no sólo es ahora la principal marca de barras de chocolate, sino también una de las más antiguas. A finales de la década de 1920, la incipiente compañía Mars Inc., empezó a desarrollar una barra de chocolate para complementar su producto Milky Way. Al combinar ingredientes comunes de una golosina, como chocolate, turrón, caramelo y maníes enteros, logró obtener una fórmula ganadora. Más sustanciosa que la mayoría de las barras de chocolate, Snickers se consideraba más como un alimento que como una golosina. La marca tuvo un éxito inmediato, aun cuando se vendía inicialmente a un precio cuatro veces mayor que el de una barra de Milky Way. En menos de una década, la compañía estaba comercializando Snickers a nivel masivo en los mercados internacionales.

En 1979, la agencia de publicidad Ted Bates Worldwide acuñó el eslogan "Snickers really satisfies (Snickers realmente satisface)", una referencia directa a las propiedades que tenía la barra para saciar el hambre. A menudo presentada como un alimento alternativo, Snickers se dirigía a hombres jóvenes y atléticos. Un anuncio impreso que se volvió clásico mostraba a una mamá que enviaba a su hijo a la práctica de fútbol con una barra de Snickers.

La marca disfrutó de años de crecimiento antes de saturar el mercado y estancarse en un periodo caracterizado por un nulo crecimiento en las ventas y una pérdida de participación de mercado. Mars decidió dar una nueva dirección estratégica a la marca. Se dispuso a crear una campaña de marketing integrado que conservara la esencia de la marca pero pudiera lograr mayor crecimiento atrayendo nuevos mercados.

Sin embargo, es más fácil decir que se va a desarrollar una campaña integrada eficaz que lograrlo. En la actualidad, en todas partes del mundo las empresas se proponen esto como objetivo y las agencias afirman que pueden ayudarlas en ese cometido. No obstante, en realidad, la verdadera integración de las comunicaciones de marketing rara vez se logra. La integración requiere más que utilizar el mismo lenguaje o los mismos símbolos en cada elemento de la campaña. Como mínimo, una campaña integrada debe trabajar igualmente bien en los distintos medios: televisión, en línea, medios impresos y en exteriores. Más allá de eso, el mensaje de la campaña debe tomar un aspecto único de la marca y presentarlo en una forma potente y atractiva al mismo tiempo, motivando a los consumidores a actuar.

Pero Mars encontró una campaña ganadora creada por la agencia BBDO. La agencia comenzó con un atributo único que se había asociado con Snickers durante décadas: la satisfacción. Aunque el famoso eslogan "Snickers satisface" había sido utilizado para dirigirse primordialmente a hombres jóvenes, BBDO descubrió que la frase era mucho más contundente. Al agregar "Snickers satisface" a la afirmación de "No eres tú cuando tienes hambre", la marca utiliza una exhortación emocional poderosa y universal —el hambre— que es relevante para un público mucho más amplio. Después de todo, ¿quién no se relaciona con el hambre? "Ahora, Snickers está hablando al obrero de una fábrica, al empleado de oficina, al estudiante universitario", afirma un experto en marketing. La exhortación es poderosa tanto para las mujeres como para los hombres y funciona en las diferentes culturas del mundo.

Una campaña global

La campaña de Snickers "No eres tú cuando tienes hambre" ha dado origen a muchos anuncios difundidos por medios de comunicación masiva tradicionales —docenas de diferentes anuncios de televisión se han transmitido en más de 80 países—. La campaña recurre a celebridades locales ampliamente conocidas. Un anuncio memorable presenta a Robin Williams como entrenador de fútbol que instruye a su equipo a "aniquilar [a los contrincantes] con amabilidad", haciendo figuras de animales con globos y cubiertas para tetera. En otro

anuncio, la comediante Roseanne Barr, representando el papel de leñadora, se queja de que le duele la espalda justo antes de ser golpeada por un enorme tronco transportado por una grúa. En un anuncio más reciente que presenta los nuevos Snickers Bites, aparece Kenny G como jugador de pókar tocando el saxofón; uno de los compañeros de juego le dice: "Eres un aguafiestas cuando tienes hambre". El equipo de Snickers permite que los mercados locales recurran a sus propios personajes famosos. En Reino Unido, el hambre convierte a unos jugadores de fútbol que se encuentran en los vestidores en Joan Collins y Stephanie Beacham. En Latinoamérica, uno de los jóvenes que montan bicicletas BMX se convierte en la cantante mexicana Anahí.

Sin embargo, la publicidad en medios de comunicación tradicionales sirve sólo como uno de los pilares de esta campaña integrada. El mensaje "No eres tú cuando tienes hambre" también ha llegado a Facebook, Twitter y otras redes sociales. En Reino Unido, las celebridades envían tweets diciendo cosas que, considerando su personalidad, están completamente fuera de lugar. La supermodelo Katie Price publicó un mensaje acerca de la expansión cuantitativa, la liquidez en el mercado de bonos y la economía política. El futbolista Rio Ferdinand mencionó algo acerca de la alegría de tejer. El jugador de cricket Ian Botham habló con elocuencia acerca de aprender a tocar el violonchelo. Y el boxeador Amir Khan envió tweets acerca de coleccionar estampillas postales. Los tweets de estas celebridades iban seguidos de fotografías donde aparecían comiendo un Snicker y, como colofón, aparecía la frase "No eres tú". Estos discordantes tweets generaron muchos comentarios, incluyendo una mención en el Parlamento británico. "¡A lo que hemos llegado!, exclamó el jefe del Tesoro de Reino Unido, Danny Alexander, "cuando los tweets de Katie Price tienen más sentido en la economía que la bancada del partido laborista".

Otros elementos ilustran la flexibilidad de la campaña de Snikers en distintas plataformas de medios, como en los medios impresos y la publicidad en exteriores, ya sea incluyendo celebridades o no. Un anuncio muestra a tres corredores en posición de inicio sobre la pista, uno de los cuales se encuentra posicionado en dirección incorrecta. Otro anuncio presenta a cuatro jugadores de fútbol soccer en la posición adecuada para bloquear un tiro directo, tres se cubren la entrepierna y salvan al cuarto que está distraído mirando a la distancia. Un anuncio impreso continúa con la misma línea, pero sin recurrir en absoluto a seres humanos; en una inversión de roles, muestra a una cebra que persigue a un león. Cada anuncio termina con la imagen de una sección transversal del interior de un chocolate Snickers y con la frase "No eres tú cuando tienes hambre. Snickers satisface".

La campaña no sólo ilustra la integración entre diferentes tipos de medios, también cumple con una de las hazañas más importantes de una campaña promocional moderna: la integración que se logra al compartir contenido. Por ejemplo, anuncios como el de Betty White transmitido durante el Super Bowl, por sí mismos, hacen que las cosas funcionen. Sin embargo, otros anuncios, tweets y mensajes en social media acerca de la marca alientan a compartirse. Por ejemplo, los 11 millones de seguidores en Facebook reciben mensajes frecuentes del tipo: "¿Una tarde lenta? Es momento de tu provisión secreta de SNICKERS", los cuales van acompañados por una fotografía de una barra de Snickers en el cajón de un escritorio de oficina. En promedio, miles de seguidores otorgan un "like" a cada mensaje y a menudo los publican en las secciones de noticias para que decenas de miles más los vean.

Un ejemplo más complejo es un anuncio grabado y editado como video para YouTube dirigido al mercado australiano. Los actores, quienes representan a trabajadores de la construcción en el centro de Melbourne, gritan a las mujeres que pasan por ahí. Sin embargo, en lugar de gritarles piropos sexistas y comentarios sugerentes, en concordancia con el tema "No eres tú", los trabajadores les gritan consignas feministas. Claramente, las mujeres son tomadas por sorpresa con frases como: "Me gustaría demostrarte el respeto que mereces" y "El lugar de una mujer es donde ella elige". Un trabajador llama la atención de una mujer al gritarle: "¿Sabes lo que quiero ver?". Ella se ve notoriamente entretenida cuando él continúa: "Una sociedad en la que la cosificación de las mujeres ceda el paso a la interacción neutral de género, libre de suposiciones y expectativas". El video termina cuando uno de los trabajadores lidera a los otros para hacer un impactante llamado: "¿Qué queremos? ¡Igualdad! ¿Qué no queremos? ¡Misoginia!". En unas cuantas semanas, el video obtuvo más de tres millones de vistas en el canal de la marca Snickers en Australia.

Año tras año, sigue satisfaciendo

Después de más de cuatro años, Mars Inc. continúa incorporando las frases publicitarias "Snickers satisface" y "No eres tú cuando tienes hambre" en los distintos elementos de sus campañas promocionales internacionales. ¿Cómo ha podido mantener esa campaña vigente a una escala tan amplia e internacional? "No eres tú" da en el blanco de una emoción humana universal, ya que todo mundo se siente enfadado y malhumorado cuando no ha comido durante un buen rato. "El poder del maní siempre estuvo en el corazón de la marca", explica Debra Sandler, presidente de Mars Chocolate North America. Al retener la palabra clave "satisface", Mars conservó la familiaridad de la marca que ganó a lo largo de los años al promover el antiguo eslogan. Sin embargo, al adoptar un enfoque narrativo e ilustrar el efecto que produce el hambre en las personas, Mars dio a la marca una exhortación más emocional y poderosa. En la actualidad, el mensaje es que Snickers es "la barra sustanciosa que hace recobrar la estabilidad", afirma Sandler.

En ocasiones es difícil medir el éxito de una campaña de marketing integrado. El hecho de que Mars haya conservado esta campaña vigente sugiere que el esfuerzo está teniendo el mayor éxito posible. Y en el caso de "No eres tú cuando tienes hambre", las cifras parecen decirlo todo. Antes del inicio de la campaña en 2010, la barra de chocolate estaba perdiendo participación en un mercado sumamente competitivo. No obstante, poco después de que Betty White hiciera su debut en el Super Bowl, Snickers se convirtió en la golosina mejor vendida en todo el mundo, superando a los chicles Trident e incluso a M&M's, otro producto de Mars. Con una cartera de productos que ahora incluye a Snickers Dark, Snickers Almond, Snickers Peanut Butter Squared, Snickers Bites y las barras Snickers Ice Cream, la marca Snickers ahora contribuye con más de $3500 millones a los ingresos de Mars Inc., que actualmente ascienden a $33 000 millones. Todo esto demuestra que un mensaje integrado que combine un atributo sobresaliente de una marca con una exhortación emocional convincente puede perdurar por tiempo indefinido.

Preguntas para análisis del caso

11-15 ¿Qué elementos de la mezcla de promoción utiliza Snickers?

11-16 ¿De qué manera demuestra esta campaña las características de integración?

11-17 ¿Qué calificación otorgaría usted a Snickers en eficacia de integración?

11-18 ¿Qué desafíos enfrenta Mars Inc., para mantener el éxito que ha logrado con la campaña "No eres tú"?

11-19 ¿Qué recomendaciones haría usted a Mars Inc., en relación con las futuras actividades promocionales de Snickers?

Fuentes: David Gianatasio, "Construction Workers Yell Messages of Empowerment to Women in Snickers Stunt", *Ad Week*, 26 de marzo de 2014, www.adweek.com/print/156541; Robert Klara, "How Snickers Fired a Quarterback, Hired a Zebra, and Tweaked One of Advertising's Most Famous Tag Lines", *Ad Week*, 27 de febrero de 2014, www.adweek.com/print/155873; E. J. Schultz, "Behind the Snickers Campaign that Launched a Global Comeback", *Advertising Age*, 4 de octubre de 2013, http://adage.com/print/244593; David Benady, "Nike, Snickers and Fosters Have Created Powerful Integrated Campaigns—So What's Their Secret?", *The Guardian*, 19 de agosto de 2013, www.theguardian.com/best-awards/powerful-integrated-campaigns-secret; "Snickers UK Campaign: Clever Use of Twitter", *Bhatnaturally*, 22 de julio de 2012, www.bhatnaturally.com/featured/snickers-uk-campaign-clever-use-of-twitter/.

Referencias

1. Con base en información de "The Cow Campaign: A Brief History", www.chick-fil-a.com/Cows/Campaign-History, consultado en junio de 2014; "Company Fact Sheet", www.chick-fil-a.com/Company/Highlits-Fact-Sheets, consultado en junio de 2014; Thomas Pardee, "Armed with a Beloved Product and a Strong Commitment to Customer Service, Fast Feeder Continues to Grow", *Advertising Age*, 18 de octubre de 2010, http://adage.com/print/146491/; Brian Morrissey, "Chick-fil-A's Strategy: Give Your Fans Something to Do", *AdWeek*, 3 de octubre de 2009, www.adweek.com/print/106477; e información tomada de otros documentos y boletines de prensa en www.chick-fil-a.com y www.chick-fil-a.com/Pressroom/Press-Releases, consultada en septiembre de 2014.
2. Para consultar otras definiciones, vea www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx, consultado en septiembre de 2014.
3. "US Total Media Ad Spend Inches Up, Pushed by Digital", *eMarketer*, 22 de agosto de 2013, www.emarketer.com/Article/US-Total-Media-Ad-Spend-Inches-Up-Pushed-by-Digital/1010154; Serena Ng y Suzanne Vranica, "P&G Shifts Marketing Dollars to Online, Mobile", *Wall Street Journal*, 1 de agosto de 2013, http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424127887323681904578641993173406444; "Total Media Ad Spend Continues Slow and Steady Trajectory", *eMarketer*, 26 de diciembre de 2013, www.emarketer.com/Article/Total-Media-Ad-Spend-Continues-Slow-Steady-Trajectory/1010485; y Anthony Ha, "IAB Report: US Internet Ad Revenue Grew to $42.8 Billion in 2013, Overtaking Broadcast TV", *Tech Crunch*, 10 de abril de 2014, http://techcrunch.com/2014/04/10/iab-2013-report/.
4. Chris Anderson, "The 'Angry Birds in Space' Video Marketing Campaign", *The Video Marketer*, 22 de marzo de 2012, http://blog-wooshii.com/the-angry-birds-in-space-video-marketing-campaign/; y "Samsung, Wieden & Kennedy Rule *Ad Age*'s 2013 Viral Video Awards", *Advertising Age*, 16 de abril de 2013, http://adage.com/print/240900/.
5. Vea Stuart Elliott, "Ad for Method Celebrates the Madness", *New York Times*, 12 de marzo de 2012, p. B1; "Method Brings 'Clean Happy' Campaign to TV", *Business Wire*, 4 de marzo de 2013, www.businesswire.com/news/home/20130304005445/en/Method-Brings-%E2%80%9CClean-Happy%E2%80%9D-Campaign-TV; y http://methodhome.com/cleanhappy/, consultado en septiembre de 2014.
6. Vea Jon Lafayette, "4A's Conference: Agencies Urge to Embrace New Technologies", *Broadcasting & Cable*, 8 de marzo de 2011, www.broadcastingcable.com/news/advertising-and-marketing/4as-conference-agencies-urged-embrace-new-technologies/52550; y David Gelles, "Advertisers Rush to Master Fresh Set of Skills", *Financial Times*, 7 de marzo de 2012, www.ft.com/intl/cms/s/0/8383bbae-5e20-11e1-b1e9-00144feabdc0.html#axzz1xUrmM3KK.
7. Vea "Advertisers Blend Digital and TV for Well-Rounded Campaigns", *eMarketer*, 12 de marzo de 2014, www.emarketer.com/Article/Advertisers-Blend-Digital-TV-Well-Rounded-Campaigns/1010670.
8. Vea "Thrill of the Chase: Coca-Cola Invites Fans to Shape Storyline of Big Game Ad", *Coca-Cola Journey*, 25 de enero de 2013, www.coca-colacompany.com/stories/thrill-of-the-chase-coca-cola-invites-fans-to-shape-storyline-of-big-game-ad; Dale Buss, "Super Bowl Ad Watch: Crowdsourcing Peaks with Coke's 'Mirage' Campaign", *BrandChannel*, 22 de enero de 2013, www.brandchannel.com/home/post/2013/01/22/SuperBowl-Coke-012213.aspx; y Natalie Zmuda, "Watching the Super Bowl from Coca-Cola's War Room(s)", *Advertising Age*, 4 de febrero de 2013, http://adage.com/print/239582/.
9. Vea John McDermott, "Microsoft Doubles Down on Surface Despite $900 Million Write-Down", 23 de septiembre de 2013, http://adage.com/print/244326/; y Todd Wasserman, "Believe It: Microsoft Surface Is Turning Out to Be a Moneymaker", *Mashable*, 23 de enero de 2014, http://mashable.com/2014/01/23/microsoft-surface-money-maker/.
10. Vea Steve Lepore, "The Complete 2014 Super Bowl Ad Meter Results", *USA Today*, 4 de febrero de 2014, p. B1+; "Super Bowl 2014 Ads: Facts and Figures", *MarketingCharts*, 6 de febrero de 2014, www.marketingcharts.com/wp/traditional/super-bowl-2014-ads-facts-and-figures-39421; y www.youtube.com/watch?v=K7L5QByvXOQ, consultado en septiembre de 2014.
11. Jonah Bloom, "The Truth Is: Consumers Trust Fellow Buyers Before Marketers", *Advertising Age*, 13 de febrero de 2006, p. 25; y "Jack Morton Publishes New Realities 2012 Research", boletín de prensa, 26 de enero de 2012, www.jackmorton.com/news/article.aspx?itemID=106.
12. Vea www.fiestamovement.com/, consultado en septiembre de 2014.
13. www.bzzagent.com y http://about-bzzagent.com/, consultados en septiembre de 2014.
14. T. L. Stanley, "Dancing with the Stars", *Brandweek*, 8 de marzo de 2010, pp. 10-12; y Chris Isidore, "Lance Armstrong: How He'll Make Money Now", *CNNMoney*, 18 de enero de 2013, http://money.cnn.com/2013/01/16/news/companies/armstrong-endorsements/.
15. Para más información sobre gastos en publicidad por compañía e industria, vea "100 Leading National Advertisers: U.S. Ad Spending by Category", *Advertising Age*, 24 de junio de 2013, pp. 14-22; y "2014 Marketing Fact Pack", *Advertising Age*, 30 de diciembre de 2014, pp. 8-12.
16. Vea "Super Bowl 2014 Ratings Set New Record", *CBS News*, 3 de febrero de 2014, www.cbsnews.com/news/super-bowl-2014-ratings-set-new-record/; Ryan Faughnder, "Oscar 2014 Draws 43 Million Viewers, Biggest Audience in 10 years", *Los Angeles Times*, 3 de marzo de 2014; "2013 TV Ratings Winners", *Malay Mail Online*, 21 de diciembre de 2013, www.themalaymailonline.com/showbiz/article/2013-tv-ratings-winners-ncis-sunday-night-football-and-the-big-bang-theory; "Super Bowl 2014 Ads: Facts and Figures", *MarketingCharts*, 6 de febrero de 2014, www.marketingcharts.com/wp/traditional/super-bowl-2014-ads-facts-and-figures-39421/; y www.youtube.com/watch?v=qaOvHKG0Tio, consultado en septiembre de 2014.
17. Vea análisis en Mike Ishmael, "The Cost of a Sales Call", 22 de octubre de 2012, http://4dsales.com/the-cost-of-a-sales-call/; Jeff Green, "The New Willy Loman Survives by Staying Home", *Bloomberg Businessweek*, 14 de enero-20 de enero de 2013, pp. 16-17; y "What Is the Real Cost of a B2B Sales Call?", www.marketing-playbook.com/sales-marketing-strategy/what-is-the-real-cost-of-a-b2b-sales-call, consultado en septiembre de 2014.
18. Jack Neff, "Unilever Plans to Cut 800 Marketers as It Slashes Agency Fees, Products", *Advertising Age*, 5 de diciembre de 2013, http://adage.com/article/news/unilever-eliminate-800-marketers-globally-cut-launches/245542/.
19. Vea https://www.nestle.com.mx/media/pressreleases/unidos-por-nios-saludables-de-nestl-ha-impactado-a-ms-de-700-mil-nios-a-un-ao-de-su-lanzamiento.

12 Publicidad y relaciones públicas

Panorama del capítulo

Ahora que ya estudiamos la planeación general de las comunicaciones integradas de marketing, profundizaremos con mayor detalle en las herramientas de comunicación de marketing específicas. En este capítulo, exploraremos la publicidad y las relaciones públicas (PR, por sus siglas en inglés). La publicidad implica comunicar la propuesta de valor de la compañía o de la marca al utilizar medios pagados para informar, persuadir y formar recuerdos en los clientes. El objetivo de las relaciones públicas es establecer buenas relaciones con los diversos públicos de la compañía —desde los consumidores y el público en general hasta los medios de comunicación masiva, inversionistas, donadores y públicos gubernamentales—. Igual que ocurre con todas las herramientas de la mezcla de promoción, la publicidad y las relaciones públicas deben combinarse en el programa general de comunicaciones integradas de marketing. En los capítulos 13 y 14 analizaremos las herramientas restantes de la mezcla de promoción: las ventas personales, la promoción de ventas y el marketing directo y digital.

Comencemos por echar un vistazo a una extraordinaria campaña de publicidad. Hace dos décadas, GEICO era una compañía de seguros de automóviles poco conocida en Estados Unidos y que se enfocaba en nichos de mercado. Sin embargo, en la actualidad, gracias en buena medida a un programa de publicidad de gran presupuesto que se ajusta a los cambios en la industria, a un eslogan perdurable y a un simpático reptil que se ha convertido en su vocero, GEICO logró ubicarse en la posición número dos dentro de su industria, la cual se caracteriza por ser altamente competitiva. El mensaje: la buena publicidad en realidad importa mucho. He aquí la historia.

GEICO: De actor secundario a gigante gracias a la buena publicidad

Fundada en 1936, GEICO inicialmente se dirigía a un grupo selecto de clientes conformado por empleados gubernamentales y militares no comisionados con historiales excepcionales de conducción de vehículos. A diferencia de sus competidores, GEICO no tenía agentes. En vez de ello, esta aseguradora de automóviles vendía sus productos directamente a los clientes, manteniendo bajos sus costos y convirtiendo esos ahorros en primas más bajas. Durante casi 60 años, el marketing de GEICO dependió casi por completo de publicidad realizada vía telefónica y a través del correo directo.

Sin embargo, en 1994, cuando GEICO decidió expandir su base de clientes, sabía que también debía expandir su marketing. Fue así como entró al mundo de los medios de comunicación masiva, un movimiento que cambiaría drásticamente el panorama de la publicidad de las aseguradoras. GEICO empezó lentamente, gastando apenas $10 millones para lanzar a nivel nacional sus primeros anuncios por televisión, radio y medios impresos. Luego, en 1996, el multimillonario inversionista Warren Buffett compró la compañía y dijo a su equipo de marketing algunas frases que se volvieron célebres: "El dinero no es objeción" cuando se trata de hacer crecer un negocio, así que "vamos a acelerar las cosas". Y así fue. En los siguientes 10 años, el gasto de GEICO en publicidad se multiplicó por 50 para alcanzar más de $500 millones al año.

Por ahora, usted sabe mucho acerca de GEICO y de su mascota, un geco que habla suavemente. Al principio, la aseguradora enfrentó una difícil tarea: presentar una marca poco conocida, con un nombre gracioso, a un público nacional. Igual que toda la buena publicidad, la campaña de GEICO se inició con un tema sencillo pero convincente, el cual destaca las ventajas del sistema de venta directa a los clientes en términos de comodidad y ahorros. Hasta ahora, cada uno de los cientos de anuncios y otros contenidos de la campaña de GEICO han transmitido un mensaje que ya resulta familiar: "Quince minutos podrían ahorrarle 15 por ciento o más en un seguro de automóvil".

Sin embargo, lo que verdaderamente distinguió a la publicidad de GEICO fue la inspirada forma que eligió para dar vida a su propuesta de valor. En ese tiempo, los competidores enviaban mensajes con un tono solemne y sentimental: "Usted está en buenas manos con Allstate" o "State Farm está ahí, como un buen vecino". Para lograr que su publicidad se distinguiera, GEICO decidió entregar su mensaje central con humor. El enfoque creativo funcionó, y las ventas comenzaron a aumentar.

Al tratar de hacer crecer la marca, se hizo evidente que los clientes tenían dificultad para pronunciar el nombre GEICO (acrónimo de Government Employees Insurance Company). Con demasiada frecuencia, GEICO se pronunciaba como "gecko" o "geco" (nombre de un reptil muy parecido a la salamandra).

Gracias en buena medida a un programa de publicidad de gran presupuesto que se ajusta a los cambios en la industria, a un eslogan perdurable y a un simpático reptil que se ha convertido en su vocero, GEICO logró ubicarse en la posición número dos dentro de una industria sumamente competitiva.

Así surgió la carismática mascota verde. En 1999, GEICO lanzó un anuncio de 15 segundos en donde el ahora famoso reptil, con acento británico, convocaba a una conferencia de prensa y suplicaba: "Soy un geco, no me confundan con GEICO, que puede ahorrarles cientos de dólares en el seguro de su automóvil. Así que dejen de llamarme". Se suponía que el anuncio sólo se difundiría una vez para luego "desecharse", pero los consumidores rápidamente saturaron a la compañía con llamadas y cartas pidiendo volver a ver al geco. El resto, como dicen, es historia.

Si bien el geco sigue siendo el icónico vocero de GEICO, un pequeño reptil sería incapaz de llevar a la compañía muy lejos. Así que, con el paso de los años, para mantener su mensaje fresco y entretenido, GEICO decidió complementar los anuncios donde aparecía el reptil con un flujo continuo de nuevos mensajes inteligentes que ameritaban ser difundidos para comunicar la historia de valor de la marca. Desde el principio, cuando GEICO incursionó en internet, la campaña recurrió a unos personajes cavernícolas, quienes resultaban insultados por el siguiente eslogan: "Es tan fácil utilizar GEICO.com, que hasta un cavernícola podría hacerlo". Más adelante, en respuesta a la pregunta "¿Cambiarse a GEICO realmente representa un ahorro de 15 por ciento o más en el seguro del automóvil?", la campaña "Rhetorical Questions (Preguntas retóricas)" planteaba: "¿Ed 'Demasiado Alto' es Jones 'Demasiado Alto'?", "¿Abraham Lincoln era honesto?" y "¿Durante todo el camino a casa, el cerdito sólo profirió 'wee, wee wee'?". El último anuncio presentaba el mundo a Maxwell, el cerdito parlante que se convirtió en estrella en su propia campaña de GEICO, enfatizando los avances de la compañía en el mundo digital, de social media y móvil.

Como un episodio más reciente de la campaña, en una docena de diferentes anuncios titulados "Más felices que…", los músicos de *bluegrass* (un estilo musical folklórico propio de Kentucky) Ronny y Jimmy hacían ver los beneficios que podrían traer los ahorros que implican los seguros de GEICO. Cada anuncio comenzaba con una situación aparentemente sin relación con el tema central. Luego, sobre un pequeño escenario instalado cerca, Ronny tocaba la mandolina y Jimmy la guitarra. "Sabes, Jimmy", decía Ronny, "quienes han ahorrado cientos de dólares al cambiarse a GEICO seguramente están felices". "¿Qué tan felices, Ronny?", preguntaba Jimmy. Luego, dependiendo del anuncio, Ronny decía con rostro inexpresivo: "Más felices que Paul Revere con un teléfono celular", o "Más felices que Gallagher en el mercado de productos agrícolas", o "Más felices que Drácula participando en una campaña de donación de sangre". Un anuncio de la serie promovió a otro personaje de GEICO al estatus de ícono de la cultura popular —el famoso camello Caleb que se pavoneaba dentro de una oficina cada miércoles diciendo alegremente: "Hoy es día de las jorobas", sugiriendo que los clientes de GEICO se sienten "más felices que un camello en el día de las jorobas"—. El jactancioso Caleb se convirtió en estrella en otros comerciales de GEICO e incluso apareció en el espectáculo que se presentó inmediatamente antes del XLVIII Super Bowl.

"Sin importar cuántos anuncios de GEICO haya visto una persona a lo largo de los años —que son muchos—, parece que nunca se vuelven obsoletos", señala un experto. El director de marketing de la compañía explica: "Tratamos de mantenernos siempre presentes en la mente de los consumidores, pero sin aburrirlos, haciéndolos que se desconecten de un anuncio de GEICO para luego ver otro más". Sin embargo, cada minicampaña, por más variada que sea, tiene el tono distintivo de GEICO, y cada anuncio presenta un cierre intenso con el crucial eslogan: "Quince minutos podrían ahorrarle 15 por ciento".

Actualmente, el eslogan de GEICO se reconoce tan bien que en la minicampaña más reciente, "Did you know? (¿Sabías que…?)", la marca se mofa un poco de sí misma. Los comerciales presentan a un individuo leyendo un anuncio de GEICO acerca del "15 por ciento", mientras que una segunda persona le dice: "Todo mundo sabe eso". El primer personaje responde entonces: "Bueno, ¿sabías que…", una frase que se completa con un hecho humorístico (aunque ficticio). Por ejemplo, después de revelar que "El viejo MacDonald tenía muy mala ortografía", un anuncio muestra a un granjero que es eliminado de un concurso de ortografía cuando resulta incapaz de deletrear la palabra "vaca" (ya que deletrea "C-O-W como E-I-E-I-O"). Todos los anuncios concluyen con "GEICO: Quince minutos podrían ahorrarle, bueno… ya sabe".

Durante casi 20 años, la publicidad de GEICO y el carismático reptil han llevado a las casas la propuesta de valor de la marca en una forma creativa e incesante: "Quince minutos podrían ahorrarle 15 por ciento o más en un seguro de automóvil".

GEICO

Además de actualizar el contenido, GEICO también ha adaptado sus mensajes a la presente época digital en continuo cambio. La marca fue una de las primeras en su industria en poner a la disposición de los clientes aplicaciones y opciones móviles para obtener cotizaciones, comprar pólizas y administrar sus cuentas. La compañía también es un líder reconocido en el uso de internet, ubicándose en el tercer lugar en la industria de los seguros en el manejo de social media y en comunicarse con los clientes mediante recursos digitales, sólo por detrás de las aseguradoras de línea completa Allstate y State Farm.

GEICO sigue realizando fuertes inversiones en publicidad y marketing de contenido: gasta más que cualquier otra compañía de seguros en los medios de comunicación susceptibles de ser medidos en una proporción de dos a uno. Su presupuesto anual de publicidad, que ahora es de aproximadamente $1000 millones, hace de GEICO la quinta megamarca más anunciada de Estados Unidos. No obstante, los mensajes publicitarios creativos y constantes, más su cuantiosa inversión, han rendido buenos dividendos. La marca GEICO, que en el pasado era poco conocida, ahora disfruta de un reconocimiento de más del 90 por ciento entre los compradores de seguros. Y luego de años de registrar una participación de mercado de dos dígitos, GEICO recientemente superó a Allstate al colocarse en el segundo lugar en el mercado de seguros de automóviles, el cual se caracteriza por ser sumamente competitivo.

Por otro lado, la publicidad de la marca, además de estimular su espectacular crecimiento, ha cambiado la forma en que toda la industria de los seguros comercializa sus productos. En una categoría que alguna vez fue aburrida, ahora los competidores, desde Allstate (con "Mayhem") hasta Progressive (con "Flo") están inyectando humor e interés por medio de sus propias campañas publicitarias. "Esta estrategia está funcionando plenamente para GEICO", afirma un analista. Es "un testimonio de cómo GEICO ha utilizado la publicidad para dejar de ser un actor secundario y convertirse en un gigante", asevera otro.[1]

Descripción de objetivos

OBJETIVO 1

Definir el papel de la publicidad en la mezcla de promoción.

Publicidad (pp. 382-383)

OBJETIVO 2

Describir las principales decisiones implicadas en el desarrollo de un programa de publicidad.

Establecimiento de los objetivos de publicidad (pp. 383-384)

Establecimiento del presupuesto de publicidad (p. 385)

Desarrollo de la estrategia de publicidad (pp. 385-394)

Evaluación de la eficacia de la publicidad y del rendimiento sobre la inversión en publicidad (pp. 394-396)

Otras consideraciones en torno a la publicidad (pp. 396-398)

OBJETIVO 3

Definir el papel de las relaciones públicas en la mezcla de promoción.

Relaciones públicas (pp. 398-399)

Papel e impacto de las relaciones públicas (p. 399)

OBJETIVO 4

Explicar cómo utilizan las compañías las relaciones públicas para comunicarse con sus públicos.

Principales herramientas de relaciones públicas (p. 401)

Como vimos en el capítulo anterior, las compañías no sólo deben crear valor para los clientes, también deben atraer a sus clientes meta y comunicarles ese valor en forma clara y persuasiva. En el presente capítulo examinaremos con mayor detalle dos herramientas de las comunicaciones de marketing: la *publicidad* y las *relaciones públicas*.

Comentario del autor | Usted ya sabe mucho acerca de la publicidad —se ve expuesto a ella todos los días—. Sin embargo, aquí examinaremos la forma en que las compañías toman sus decisiones de publicidad.

Publicidad

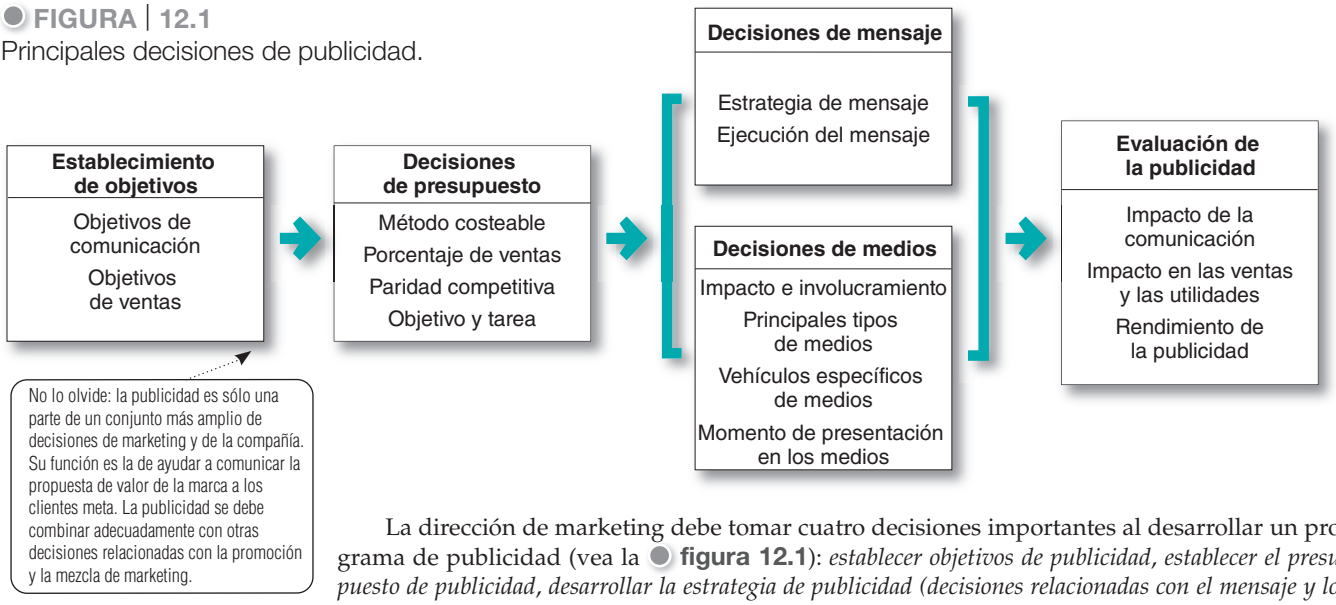
Publicidad
Cualquier forma impersonal de presentación y promoción acerca de ideas, bienes o servicios que paga un patrocinador identificado.

La **publicidad** se remonta a los inicios de la historia escrita. Arqueólogos que trabajan en los países de la cuenca del Mar Mediterráneo han encontrado letreros que anunciaban diversos eventos y ofertas. Los romanos pintaban los muros para anunciar las batallas de los gladiadores y los fenicios pintaban imágenes en grandes monolitos para promover sus mercancías a lo largo de las rutas de los desfiles. Durante la Edad de Oro en Grecia, los pregoneros anunciaban la venta de ganado, de artículos artesanales e incluso de cosméticos. Un antiguo "comercial cantado" decía lo siguiente: "Para tener ojos brillantes y mejillas como el amanecer/Para lograr que la belleza perdure más allá de la juventud/Por precios razonables, la mujer conocedora/Comprará sus cosméticos a Aesclyptos".

Sin embargo, la publicidad moderna ha avanzado mucho desde sus albores. Se estima que los anunciantes estadounidenses gastan al año más de $140 000 millones en pagos a medios de publicidad masiva; y el gasto mundial en ese rubro se estima en $518 000 millones. P&G, el anunciante más grande del mundo, gasta casi $5000 millones en publicidad en Estados Unidos y $10 600 millones en todo el mundo.[2]

Aunque las compañías de negocios son los principales usuarios de la publicidad, también la emplea un amplio rango de organizaciones sin fines de lucro, profesionistas e instituciones sociales que anuncian sus causas a diversos públicos meta. De hecho, la organización que ocupa el lugar número 49 en gastos de publicidad es una organización sin fines de lucro: el gobierno de Estados Unidos, una entidad que anuncia de muchas formas. Por ejemplo, durante el segundo año en que estuvo vigente una campaña de publicidad para combatir el tabaquismo titulada "Tips from a Former Smoker (Consejos de un ex fumador)", los Centers for Disease Control del gobierno estadounidense gastaron $48 millones para presentar casos de personas que enfermaron gravemente por fumar.[3] La publicidad es una buena manera de involucrar, informar y persuadir, ya sea que el propósito consista en vender Coca-Cola en todo el mundo, ayudar a la gente a dejar de fumar o educar a las personas de las naciones en desarrollo para que lleven un estilo de vida más saludable.

FIGURA | 12.1
Principales decisiones de publicidad.



La dirección de marketing debe tomar cuatro decisiones importantes al desarrollar un programa de publicidad (vea la **figura 12.1**): *establecer objetivos de publicidad*, *establecer el presupuesto de publicidad*, *desarrollar la estrategia de publicidad (decisiones relacionadas con el mensaje y los medios de comunicación)* y *evaluar las campañas publicitarias.*

Establecimiento de los objetivos de publicidad

El primer paso consiste en establecer los *objetivos de publicidad*. Tales objetivos deben basarse en decisiones tomadas con anticipación sobre el mercado meta, el posicionamiento y la mezcla de marketing, lo cual define la función de la publicidad en el programa total de marketing. El objetivo general de la publicidad es atraer a los clientes y consumidores y ayudar a establecer relaciones con ellos comunicándoles valor. Aquí analizaremos los objetivos específicos de la publicidad.

Objetivo de publicidad
Tarea de comunicación específica que se espera cumplir con un público *meta* específico durante un *periodo* determinado.

Un **objetivo de publicidad** es una *tarea* específica de comunicación que se espera cumplir con un público *meta* específico durante un *periodo* determinado. Los objetivos de publicidad se clasifican de acuerdo con su propósito principal —*informar*, *persuadir* o *recordar*—. En la **tabla 12.1** se presentan ejemplos de cada uno de estos objetivos específicos.

La *publicidad informativa* se utiliza mucho cuando se introduce al mercado una nueva categoría de producto. En este caso, el objetivo consiste en crear una demanda primaria. De esa forma, los primeros fabricantes de televisores de alta definición tuvieron que informar a los consumidores acerca de la calidad de imagen y los beneficios que ofrecían las dimensiones del nuevo

Tabla 12.1 | Posibles objetivos de publicidad.

Publicidad informativa	
Comunicar valor al cliente	Sugerir nuevos usos de un producto.
Crear una imagen de marca y de la compañía	Informar al mercado sobre un cambio de precio.
Informar al mercado acerca de un nuevo producto	Describir los servicios y el apoyo disponibles.
Explicar cómo funciona el producto	Corregir impresiones falsas.
Publicidad persuasiva	
Crear preferencia de marca	Persuadir a los clientes de comprar de inmediato.
Alentar el cambio hacia una marca	Crear compromiso del cliente con la marca.
Cambiar la percepción de los clientes acerca del valor del producto	Constituir una comunidad de marca.
Publicidad como recordatorio	
Mantener relaciones con los clientes	Recordar a los consumidores dónde pueden comprar el producto.
Recordar a los consumidores que tal vez necesiten el producto en un futuro cercano	Mantener la marca en la mente de los clientes cuando no sea temporada.

producto. La *publicidad persuasiva* se vuelve más importante conforme aumenta la competencia. Aquí, el objetivo de la compañía es crear una demanda selectiva. Por ejemplo, una vez que se lanzaron al mercado los televisores de alta definición, Samsung comenzó a tratar de persuadir a los consumidores de que *su* marca ofrecía la mejor calidad por el dinero que pagaban.

Parte de la publicidad persuasiva se ha convertido en *publicidad comparativa* (o *publicidad de ataque*), en la que la compañía compara directa o indirectamente su marca con otra u otras marcas. Existen ejemplos de publicidad comparativa en casi cualquier categoría de producto, como bebidas para deportistas, restaurantes de comida rápida, renta de automóviles, tarjetas de crédito, servicios de telefonía inalámbrica e incluso fijación de precios al por menor. Por ejemplo, Walmart difundió recientemente anuncios televisivos presentando casos reales para comparar sus precios con los recibos de caja de los clientes que adquirían sus productos en tiendas competidoras específicas, como Best Buy, Toys 'R' Us, Kroger y otros supermercados rivales. Y una reciente campaña publicitaria de Taco Bell para anunciar su nuevo menú para el desayuno asestó un golpe a McDonald's, el líder de los menús de comida rápida para el desayuno. Taco Bell empleó a diversas personas cuyo nombre verdadero era Ronald McDonald para presentarlas en sus anuncios como voceros de Taco Bell. "No sorprende que a estos muchachos les encante el nuevo Waffle Taco de Taco Bell", dice un anuncio. "Lo que sorprende es quiénes son". Y un video en línea "detrás de escena" consiguió millones de descargas en YouTube.[4]

Recientemente, Microsoft lanzó una extensa campaña que comparaba directamente su motor de búsqueda Bing y sus computadoras Windows con Google, el motor de búsqueda líder, y con algunos otros productos:

> Todo comenzó con la campaña "Bing It On" de Microsoft, la cual desafiaba directamente a los consumidores a hacer comparaciones entre los resultados obtenidos con el motor de búsqueda Bing y los que arrojaba el buscador de Google, sin informarles cuáles resultados correspondían a cada uno. De acuerdo con Microsoft, para sorpresa de muchas personas, quienes hicieron la comparación eligieron Bing por encima de Google en una proporción de dos a uno. Luego, Microsoft lanzó una agresiva campaña llamada "Scroogled" (en alusión a Scrooge, el personaje avaro y amargado del *Cuento de Navidad* de Dickens), en la cual atacaba al motor de búsqueda de Google por aprovecharse de la información personal de los usuarios para enviarles anuncios invasivos por Gmail y por compartir sus datos con desarrolladores de aplicaciones para maximizar sus utilidades por concepto de publicidad. "Para conocer un motor de búsqueda honesto", decían los anuncios Scroogled, "pruebe Bing". Otros anuncios más recientes dentro de la campaña "Scroogled" arremetían contra las computadoras portátiles Chromebook de Google —máquinas de bajo costo con menos características que una computadora normal y que sólo funcionan estando conectadas a internet—; Google, en asociación con Acer, Samsung y HP, las comercializa como una alternativa a las computadoras portátiles completamente equipadas. Los contundentes anuncios señalan que las Chromebook no cuentan con el sistema operativo Windows de Microsoft ni pueden correr programas de amplio uso como Office, iTunes y Photoshop; es más, sugieren que una Chromebook "se parece mucho a un ladrillo" cuando no está conectada a internet. Si bien la campaña "Scroogled" generó controversia, ha resultado muy efectiva para lograr que los consumidores consideren a Bing y a otros productos de Microsoft bajo una nueva luz frente al competidor Google.[5]

Publicidad comparativa: La contundente campaña "Scroogled" de Microsoft desafía directamente a su competidor Google. "Para conocer un motor de búsqueda honesto, pruebe Bing".

Microsoft

Los anunciantes deberían utilizar la publicidad comparativa con cautela. Muy a menudo, este tipo de anuncios provocan respuestas de los competidores, lo cual deriva en una guerra publicitaria que ningún competidor puede ganar. En Estados Unidos, competidores molestos podrían tomar medidas más drásticas, como interponer una queja ante el organismo autorregulador, la National Advertising Division, dependiente del Council of Better Business Bureau, o presentar una demanda por publicidad falsa. Por ejemplo, Walmart ha tenido que responder ante la procuraduría general en varios estados por quejas interpuestas por Toys 'R' Us, Best Buy y diversos supermercados regionales en relación con los anuncios de comparación de precios.[6]

La *publicidad como recordatorio* es importante para los productos maduros; ayuda a conservar las relaciones con los clientes y mantiene a los consumidores pensando en el producto. Los costosos anuncios televisivos de Coca-Cola sirven principalmente para establecer y mantener relaciones con la marca, más que para informar o persuadir a los clientes de que la compren en el corto plazo.

La meta de la publicidad consiste en ayudar a los consumidores a transitar por todo el proceso de compra. Existe publicidad diseñada para motivar a las personas a tomar una acción inmediata. Por ejemplo, un anuncio de televisión de respuesta directa de Weight Watchers anima a los consumidores a entrar a internet y a inscribirse de inmediato, y un anuncio publicado en un periódico por Best Buy para una venta de fin de semana fomenta las visitas inmediatas a la tienda. No obstante, muchos anuncios se enfocan en establecer o fortalecer relaciones perdurables con los clientes. Por ejemplo, un anuncio televisivo de Nike, en el que reconocidos atletas vestidos con ropa de esa marca resuelven grandes desafíos, nunca piden de manera directa que el televidente realice una compra. La meta, más bien, consiste en modificar de alguna forma las ideas o los sentimientos que tienen los consumidores respecto a la marca.

Establecimiento del presupuesto de publicidad

Presupuesto de publicidad
Dinero y otros recursos que se asignan a un producto o al programa de publicidad de una empresa.

Estrategia de publicidad
Estrategia que utiliza la compañía para lograr sus objetivos de publicidad. Se compone de dos elementos principales: la creación de mensajes publicitarios y la selección de los medios de publicidad.

Después de determinar sus objetivos de publicidad, la compañía establece su **presupuesto de publicidad** para cada producto. En el capítulo 11 estudiamos cuatro métodos que suelen utilizarse para fijar los presupuestos de promoción. Aquí hablaremos de algunos factores específicos que deben tomarse en cuenta al establecer el presupuesto de publicidad.

El presupuesto de publicidad de una marca a menudo depende de la *etapa del ciclo de vida del producto*. Por ejemplo, los productos nuevos, en general, necesitan grandes presupuestos de publicidad para crear conciencia y lograr que los consumidores los prueben. En contraste, las marcas maduras requieren presupuestos más bajos en relación con las ventas. La *participación de mercado* también repercute en la cantidad de publicidad necesaria. Obtener participación del mercado o arrebatarla a los competidores requiere mayores gastos de publicidad que el simple hecho de mantener la participación, de manera que las marcas que tienen una participación baja por lo regular necesitan destinar a la publicidad un porcentaje más alto de sus ventas.

Además, las marcas que participan en mercados muy competitivos y en los que se gasta mucho dinero en publicidad deben anunciarse más para hacerse escuchar por encima del ruido del mercado. Las marcas poco diferenciadas —aquellas que se parecen mucho a otras de su misma clase de producto (bebidas gaseosas, detergentes para ropa)— requieren mucha publicidad para distinguirse. Si el producto es muy diferente al de la competencia, la publicidad sirve para señalar las diferencias a los consumidores.

Sin importar qué método se utilice, establecer el presupuesto de publicidad no es una tarea fácil. ¿Cómo sabe una compañía si está gastando la cantidad correcta? Algunos críticos consideran que las grandes empresas de bienes de consumo empacados suelen gastar demasiado en publicidad, en tanto que los especialistas en marketing entre negocios gastan muy poco en ella. Afirman que, por un lado, las grandes compañías de bienes de consumo emplean mucha publicidad de imagen sin conocer realmente sus efectos; gastan en exceso como una forma de "garantía" contra el error de no gastar lo suficiente. Por otro lado, los anunciantes suelen depender de su fuerza de ventas para conseguir pedidos; subestiman el poder de la imagen de la compañía y del producto para lograr ventas con los clientes industriales. Por eso no gastan lo suficiente en publicidad para crear conciencia y conocimiento entre los clientes.

Establecimiento del presupuesto promocional: Los gastos de promoción son de los elementos más fáciles de reducir en tiempos económicos difíciles. Sin embargo, Audi ganó una ventaja competitiva al seguir pisando el acelerador de los gastos promocionales mientras los competidores se protegían de los gastos.

Utilizada con permiso de Audi of America.

Compañías como Coca-Cola y Kraft han desarrollado modelos estadísticos complejos para determinar la relación que existe entre los gastos promocionales y las ventas de la marca y calcular la "inversión óptima" entre diversos medios de comunicación. No obstante, como son tantos los factores que afectan la eficacia de la publicidad, algunos controlables y otros no, la medición de los resultados de los gastos publicitarios continúa siendo una ciencia inexacta. En la mayoría de los casos, los gerentes deben confiar mucho en su juicio personal y en análisis cuantitativos al establecer los presupuestos de publicidad.

Como resultado, la publicidad es uno de los elementos del presupuesto más fáciles de reducir en épocas económicas difíciles. Parece que los recortes en la publicidad de construcción de marca dañan muy poco las ventas a corto plazo. Por ejemplo, al principio de la reciente recesión, los gastos publicitarios en Estados Unidos cayeron 12% con respecto al año previo. Sin embargo, la disminución de los gastos publicitarios podría dañar a largo plazo la imagen de una marca y la participación de mercado. De hecho, las compañías que pueden mantener o incluso incrementar sus gastos publicitarios mientras los competidores disminuyen los suyos logran una ventaja competitiva.

Por ejemplo, durante la reciente "Gran Recesión", mientras los competidores reducían sus presupuestos en el área de publicidad, Audi en realidad aumentó sus gastos en marketing y publicidad. Audi "siguió pisando el acelerador mientras todos los demás frenaban", señala un ejecutivo de publicidad de Audi. "¿Por qué tendríamos que replegarnos en un momento en que la industria, en general, está pisando el freno y reduciendo los gastos?". Como resultado, la conciencia de la marca Audi y la consideración de compra alcanzaron niveles récord durante la recesión, superando a BMW, Mercedes y Lexus y posicionando a Audi de manera sólida en la etapa posterior a la recesión. Actualmente, Audi es una de las marcas automotrices más importantes en el mercado, junto con BMW y Mercedes, en las ventas internacionales de automóviles de lujo.[7]

Desarrollo de la estrategia de publicidad

Una **estrategia de publicidad** consta de dos elementos principales: crear los *mensajes* publicitarios y seleccionar los *medios de comunicación* por los que se difundirán. En el pasado, las compañías a menudo

consideraban que la planeación de medios no era tan importante como el proceso de creación del mensaje. El departamento creativo primero hacía buenos anuncios y después el departamento de medios seleccionaba los mejores medios de comunicación para transmitir esos anuncios a los públicos meta deseados. Esto solía causar fricciones entre los creativos y los responsables de elegir los medios de comunicación.

Sin embargo, en la actualidad los elevados costos de los espacios en los medios de comunicación, las estrategias de marketing más enfocadas en la selección de públicos meta y el torbellino de nuevos medios en línea y móviles, además de los social media, han destacado la importancia de la función de la planeación de los medios de comunicación. La decisión de los medios que deben utilizarse para colocar una campaña publicitaria —televisión, periódicos, revistas, video, sitios web, social media en línea, dispositivos móviles o correo electrónico— ahora puede resultar ocasionalmente más crítica que los elementos creativos de la campaña. Además, ahora es frecuente que el contenido y los mensajes de una marca sean creados junto con los clientes y los consumidores a través de las interacciones con ellos y entre ellos. Como resultado, los anunciantes tratan cada vez más de que exista armonía entre sus mensajes y los medios que los transmiten. Como se mencionó en el capítulo anterior, el objetivo es crear y administrar contenido de marca entre una amplia gama de medios de comunicación, ya sean pagados, propios, devengados o compartidos.

Creación del mensaje publicitario y del contenido de marca

Sin importar qué tan elevado sea el presupuesto, la publicidad sólo tendrá éxito si los anuncios captan la atención, atraen a los clientes y consumidores y se comunican bien. Los buenos mensajes y contenidos publicitarios son muy importantes en el costoso y saturado entorno publicitario de hoy.

En 1950, el hogar estadounidense promedio recibía sólo tres canales de televisión y unas cuantas revistas de circulación nacional. En la actualidad, el hogar promedio recibe alrededor de 180 canales y los consumidores tienen más de 20 mil revistas entre las cuales elegir.[8] Sume las incontables estaciones de radio y una continua serie de catálogos, anuncios por correo directo, medios de comunicación fuera del hogar, correo electrónico y las exposiciones a mensajes en línea, por dispositivos móviles y social media, para constatar que los consumidores están siendo bombardeados con anuncios y contenidos de marca en su hogar, en el trabajo y en todos los puntos intermedios. Por ejemplo, cada año, los estadounidenses están expuestos a un total acumulado de 5.3 billones de impresiones de anuncios en línea, y cada día podrían verse expuestos a 400 millones de tweets, 144 mil horas de videos descargados en YouTube y a 4750 millones de piezas de contenidos compartidos en Facebook.[9]

Cómo abrirse paso en la multitud. Si esta enorme cantidad de anuncios molesta a algunos consumidores, también causa graves dolores de cabeza a los anunciantes. Consideremos la situación que enfrentan los anunciantes de las cadenas televisivas. Pagan un promedio de $354 000 para producir un solo comercial de 30 segundos. Luego, cada vez que éste se difunde, pagan un promedio de $122 000 por 30 segundos de transmisión durante un programa exitoso en las horas de mayor audiencia, o incluso más si se trata de un programa especialmente popular como *Sunday Night Football* ($594 000), *American Idol* ($355 000), *The Big Bang Theory* ($317 000) o un gran evento como el Super Bowl (¡un promedio de $4 millones por 30 segundos!). Luego, sus anuncios se intercalan entre un cúmulo de comerciales, anuncios y promociones de las cadenas televisivas para dar un total de 20 minutos de tiempo publicitario por cada hora de mayor audiencia, con cortes comerciales cada seis minutos en promedio. Esta saturación en la televisión y otros medios de comunicación ha creado un entorno publicitario cada vez más hostil.[10]

Saturación publicitaria: Los consumidores de la actualidad, armados con un arsenal de opciones, pueden elegir lo que desean y lo que no desean ver. Cada vez más, optan por no ver los anuncios.

iStockphoto.com

Hasta hace poco, los televidentes eran un público más o menos cautivo para los anunciantes. Sin embargo, la magia digital de la actualidad ha dado a los clientes y a los consumidores una nueva y variada fuente de opciones de información y entretenimiento. Con el auge de la televisión satelital y por cable, internet, la descarga y reproducción simultáneas de videos, las tabletas y los teléfonos inteligentes, los televidentes de hoy tienen muchas más alternativas.

La tecnología digital también ha brindado a los consumidores un arsenal de opciones para que decidan lo que desean y lo que no desean ver. Cada vez más, gracias al crecimiento de los sistemas DVR, los consumidores optan por *no* ver los anuncios. La mitad de los hogares estadounidenses ahora tienen sistemas de grabación de video digital (DVR) y dos tercios de quienes poseen uno lo utilizan para saltarse los comerciales. El ejecutivo de una agencia de publicidad llama a estos sistemas DVR "desbrozadores electrónicos", ya que permiten eliminar los comerciales. Al mismo tiempo, las descargas de videos y los sistemas de *streaming* están proliferando y permiten a los televidentes ver los programas en los horarios que ellos elijan, con o sin comerciales.[11]

De esta forma, los anunciantes ya no envían los mismos viejos mensajes y contenidos a consumidores cautivos a través de los medios de comunicación tradicionales. Sólo para captar y conservar la atención, los contenidos actuales deben planearse mejor, ser más imaginativos, más entretenidos y más atractivos emocionalmente. Ya no funciona la vieja táctica de interrumpir a los consumidores. Muchos de ellos simplemente evitarán los anuncios a menos que éstos sean interesantes, útiles o entretenidos.

Madison & Vine
Término que ha llegado a representar la unión entre la publicidad y el entretenimiento, en un esfuerzo por abrirse paso entre la saturación de medios y crear nuevas formas de llegar a los clientes con mensajes más atractivos.

Combinación de publicidad y entretenimiento. Para abrirse paso entre la saturación, muchos especialistas en marketing ahora están recurriendo a una nueva combinación de publicidad y entretenimiento denominada "**Madison & Vine**". Tal vez usted haya oído hablar de la avenida Madison, la calle de la ciudad de Nueva York donde se localizan las oficinas centrales de muchas de las agencias publicitarias más grandes de Estados Unidos. Quizá también haya oído hablar de Hollywood & Vine, la intersección de la avenida Hollywood y la calle Vine en Hollywood, California, que durante mucho tiempo ha sido el símbolo de la industria estadounidense del entretenimiento. Ahora, la avenida Madison y Hollywood & Vine se unieron simbólicamente para formar una nueva intersección —Madison & Vine—, la cual representa la fusión de la publicidad y el entretenimiento en un esfuerzo por crear nuevas rutas para llegar a los consumidores con mensajes más atractivos.

Esta combinación de publicidad y entretenimiento adopta una de dos formas: publientretenimiento o entretenimiento con marca. El objetivo del *publientretenimiento* es lograr que los anuncios en sí sean tan entretenidos o tan útiles que las personas *deseen* verlos. Tal vez usted piense que no es posible que quiera ver anuncios de manera intencional, ¿verdad? Pero piénselo un momento. Por ejemplo, el Super Bowl se ha convertido en un escaparate anual de publientretenimiento. Decenas de millones de personas sintonizan ese evento cada año, tanto para ver los entretenidos anuncios como para disfrutar del partido. Y los anuncios difundidos en línea antes y después del gran partido son vistos decenas de millones de veces.

En la actualidad, es común ver un anuncio entretenido o cualquier otro contenido de marca en YouTube antes de verlo en televisión. Y es probable que usted lo busque motivado por la sugerencia de algún amigo, no porque se vea forzado a ello a instancias del anunciante. Por otro lado, los publicistas, además de hacer los anuncios más atractivos, también están creando nuevas formas de contenido que tienen menos apariencia de anuncios y, más bien, parecen películas o programas de televisión breves. Una gama de nuevas plataformas de mensajes de marca —desde "webisodios" y blogs hasta videos en línea y aplicaciones— ya están borrando la línea divisoria entre los anuncios y el entretenimiento.

Por ejemplo, como parte de su muy exitosa "Campaña para la belleza real", la marca Dove de Unilever creó un video de tres minutos que invita a la reflexión, titulado "Dove Real Beauty Sketches", acerca de cómo se ven a sí mismas las mujeres. El video compara los retratos hablados elaborados por un dibujante capacitado en el FBI a partir de las descripciones que algunas mujeres hacen de sí mismas con los retratos de esas mismas mujeres basados en las descripciones de extraños. Las comparaciones indican que, invariablemente, los retratos que se basan en las descripciones de extraños son más precisos y muestran una imagen más atractiva de las mujeres, lo que provoca en ellas fuertes reacciones. El eslogan concluye: "Usted es más bella de lo que cree". Aunque el video, ganador de un reconocimiento, nunca se transmitió por televisión, obtuvo más de 163 millones de descargas en YouTube en todo el mundo en el lapso de dos meses, esto lo convirtió en el video más visto hasta el momento.[12]

El *entretenimiento con marca* (o *integraciones de marca*) consiste en hacer que la marca se convierta en parte inseparable de alguna otra forma de entretenimiento. La forma más común de entretenimiento con marca es el emplazamiento de productos *o emplacement* —la práctica de incluir las marcas como elementos de utilería dentro de un programa—. Podría tratarse de una breve aparición de un café Starbucks' en *Morning Joe* en MSNBC o de la tableta Surface de Microsoft y del motor de búsqueda Bing en algunos episodios de *Elementary* o *Arrow*. O podría tratarse de escenas de *Captain America: The Winter Soldier* donde este superhéroe conduce una nueva Harley-Davidson Street 750. El emplazamiento de productos podría incluirse hasta en un episodio. Por ejemplo, un episodio completo de *New Girl* presentaba el nuevo Ford Escape, incluyendo una secuencia no tan sutil en la que uno de los personajes principales mostraba cómo se abre la puerta trasera activando la función con el pie.[13]

Entretenimiento con marca: La aclamada película The LEGO Movie es más bien un emplazamiento de producto con 100 minutos de duración que presenta los famosos bloques de construcción LEGO. Un escritor la considera la "perfección del emplazamiento de productos".

© Pictorial Press Ltd./Alamy

Originalmente creado para la televisión, el entretenimiento con marca se ha extendido con rapidez a otros sectores de la industria del entretenimiento. Se utiliza mucho en películas. De hecho, las 39 mejores películas de 2013 incluyeron 325 emplazamientos de marca identificables —*Pain and Gain*, por sí sola, incluyó 39 emplazamientos—.[14] Si usted observa con cuidado, también verá emplazamiento de productos en videojuegos, libros de tiras cómicas, musicales de Broadway e incluso en la música pop. Por ejemplo, en *Call of Duty: Modern Warfare* 3, aparece de manera prominente un Jeep Wrangler. Chrysler incluso vendió una edición limitada de su Jeep Wrangler con el nombre de *Call of Duty: MW3*.

La aclamada película *The LEGO Movie* es más bien un emplazamiento de producto con 100 minutos de duración que presenta los famosos bloques de construcción LEGO. En opinión de un escritor, "felizmente, la audiencia permanece sentada durante el mensaje de ventas hecho cine… eso muestra la inmensa versatilidad del producto

mientras se le coloca en un contexto profundamente personal. La mayor parte de la película es una exposición asombrosa de lo que los bloques de LEGO son capaces de lograr como herramientas creativas; sin embargo, es el elemento personal lo que realmente eleva la película como la perfección del emplazamiento de productos".[15]

Muchas compañías incluso están produciendo su propio entretenimiento con marca. Por ejemplo, Ford creó "Random Acts of Fusion", un programa accesible sólo en internet que se basaba en hacer un seguimiento de las celebridades de televisión Joel McHale y Ryan Seacrest, cuando eran los presentadores de concursos de televisión y de festivales gastronómicos en distintos lugares de Estados Unidos, mientras se dejaba que la gente interactuara con el último modelo Ford Fusion. El programa aumentó el número de visitas al sitio web de Ford Fusion en 20 por ciento.

De manera similar, IKEA produjo varias series que se difunden exclusivamente por internet. La más reciente se llama "IKEA Home Tour" y da seguimiento a cinco empleados de IKEA durante una travesía de un año de duración, en la cual remodelan las casas de diversas familias utilizando mercancía de las tiendas locales de IKEA. En concordancia con la práctica que ha caracterizado a esta cadena minorista de mostrar la diversidad en sus anuncios y mensajes de marketing, los empleados visitan a muchas familias no tradicionales, como una pareja de hombres que viven en el Bronx y planean casarse. "Los consumidores ya no quieren solamente comerciales de 30 segundos", aclara un especialista en marketing de IKEA. "Quieren saber cómo es una compañía, lo que cree y cuál es su personalidad".[16]

Así, Madison & Vine es el nuevo lugar de reunión de las industrias publicitaria y del entretenimiento. La meta consiste en que los mensajes y el contenido de las marcas se vuelvan parte del entretenimiento en lugar de interrumpirlo. Como declara la agencia de publicidad JWT: "Creemos necesario que la publicidad deje de *interrumpir* las actividades que interesan a las personas y que *se convierta* en aquello que les interesa". Sin embargo, los anunciantes deben ser cautelosos para no congestionar demasiado la nueva intersección. Con todos los nuevos formatos de anuncios y emplazamientos de productos, Madison & Vine amenaza con crear aún más saturación que aquella en la cual pretendía abrirse paso. En ese punto, los consumidores podrían decidir tomar una ruta diferente.

Estrategia de mensaje y de contenido. El primer paso para crear contenidos publicitarios eficaces consiste en planear una *estrategia de mensaje* —qué mensaje en general se comunicará a los consumidores—. El propósito de la publicidad es lograr que los consumidores se involucren o reaccionen ante el producto o la compañía de cierta manera. Las personas sólo reaccionarán si piensan que se beneficiarán al hacerlo. De esa forma, el desarrollo de una estrategia de mensaje eficaz comienza con la identificación de los *beneficios* para los clientes que servirán como exhortaciones publicitarias. Lo ideal es que la estrategia del mensaje publicitario surja directamente de las estrategias generales de posicionamiento de la compañía y de creación de valor para el cliente y el consumidor.

Concepto creativo
La "gran idea" convincente que dará vida a la estrategia del mensaje publicitario de una forma distintiva y memorable.

Los planteamientos de una estrategia de mensaje suelen ser esquemas sencillos y directos de los beneficios y puntos de posicionamiento que el anunciante desea destacar. Luego, éste debe desarrollar un **concepto creativo** convincente —o *gran idea*— que dé vida a la estrategia de mensaje en una forma distintiva y memorable. En esta etapa, las ideas de mensaje sencillas son las que se convierten en grandes campañas publicitarias. Por lo general, un redactor de textos publicitarios y un director artístico forman equipo para generar muchos conceptos creativos, esperando que alguno resulte ser la gran idea. El concepto creativo puede surgir como una visualización, una frase o una combinación de ambas.

El concepto creativo guía la selección de exhortaciones específicas que se usarán en una campaña de publicidad. Las *exhortaciones publicitarias* deben tener tres características. Primero, deben ser *significativas* al indicar los beneficios que hacen que el producto sea más deseable o interesante para los consumidores. Segundo, las exhortaciones deben ser *creíbles*, es decir, los consumidores deben creer que el producto o servicio brindará los beneficios prometidos.

Sin embargo, es posible que los beneficios más significativos y creíbles no sean los mejores a presentar. Las exhortaciones también deben ser *distintivas*, es decir, deben indicar la forma en que el producto es mejor que las marcas de la competencia. Por ejemplo, el beneficio más significativo de usar un gel corporal o una fragancia es lograr que una persona se sienta más limpia o que huela mejor. Sin embargo, la marca Anarchy de Axe para hombres y mujeres se aparta de la naturaleza extrema del "efecto Axe" que promete crear —Anarchy de Axe para él y para ella "desatará el caos"—. De manera similar, el beneficio más significativo de poseer un reloj de pulso consiste en que dé la hora exacta, pero pocos anuncios destacan esa cualidad. En vez de ello, los anunciantes de relojes pueden seleccionar diversos temas publicitarios. Durante años, Timex ha sido el reloj de precio accesible que "a pesar de los golpes sigue funcionando". Por el contrario, los anuncios de Rolex hacen referencia a su "obsesión por la perfección" y al hecho de que "Rolex ha sido el símbolo más importante del desempeño y del prestigio durante más de un siglo".

Estilos de ejecución
Están constituidos por el enfoque, estilo, tono, formato y las palabras que se utilicen para ejecutar un mensaje publicitario.

Ejecución del mensaje. Luego, el anunciante deberá convertir la gran idea en un anuncio real que capte la atención y el interés del mercado meta. El equipo creativo tendrá que encontrar el mejor enfoque, estilo, tono, formato y las mejores palabras para ejecutar el mensaje. Un mensaje puede presentar distintos **estilos de ejecución**, como los siguientes:

- *Segmento de vida.* Este estilo muestra a una o más personas "típicas" que usan el producto en una situación normal. Por ejemplo, el anuncio "Rise and Shine" de Silk Soymilk presenta a un joven profesionista que inicia el día con un desayuno saludable y buenos deseos.

- *Estilo de vida.* Este estilo de ejecución muestra cómo encaja un producto con un estilo de vida particular. Por ejemplo, un anuncio de la ropa deportiva Athleta presenta a una mujer en una complicada postura de yoga y dice: "Si su cuerpo es su templo, constrúyalo pieza por pieza".
- *Fantasía.* Este estilo crea una fantasía alrededor del producto o de su uso. Por ejemplo, el anuncio "Drive in to Fantasy" de Calvin Klein muestra a una mujer flotando felizmente sobre una playa al atardecer en su ropa de dormir Calvin Klein.
- *Estado de ánimo o imagen.* Este estilo genera un estado de ánimo o una imagen relacionados con el producto o servicio, como la belleza, el amor, la intriga, la serenidad o el orgullo. Poco se dice acerca del producto o servicio, excepto a través de la sugerencia. Por ejemplo, el comercial de la camioneta de carga Dodge Ram que se presentó durante el XLVII Super Bowl —"To the Farmer in Us All"—, agregó conmovedoras imágenes al discurso legendario transmitido por radio del comentarista Paul Harvey: "Y entonces, Dios creó al granjero", obteniendo el segundo lugar en la lista de calificación de anuncios (Ad Meter) de *USA Today* ese año. En el anuncio de dos minutos de duración, nunca se mencionó directamente ni se hizo evidente al patrocinador Dodge Ram, excepto algunas tomas presentadas brevemente y por la imagen de cierre. Sin embargo, el anuncio asoció la marca con fuertes emociones y con los valores esenciales de la cultura estadounidense.
- *Musical.* Este estilo presenta a una o más personas o a personajes de caricatura entonando una canción acerca del producto. Por ejemplo, el anuncio "Love Ballad" de M&M's, parte de la campaña "Better with M", presentaba a Red, un M&M rojo, cantando "I'd Do Anything for Love" de Meat Loaf, exhibiendo su compromiso con la actriz Naya Rivera. Sin embargo, Red tenía otros pensamientos, cuando Rivera no se pudo resistir a agregar a Red en algunas de sus golosinas favoritas, incluyendo galletas, pasteles y helados. A todo ello, Red responde con la letra de la canción: "Pero no haré eso…, ni eso…, ni eso…, ni eso".
- *Símbolo de personalidad.* Este estilo crea a un personaje que representa al producto. Puede tratarse de un personaje animado (Mr. Clean, Gecko de GEICO o el hombre Michelin) o real (Flo, la alegre vocera de Progressive Insurance, Mayhem de Allstate o Ronald McDonald).
- *Experiencia técnica.* Este estilo pone de manifiesto la experiencia de la compañía para fabricar el producto. Así, Kashi, el fabricante de alimentos con base en ingredientes naturales, muestra a sus compradores seleccionando con cuidado los ingredientes para sus productos; y Jim Koch, de Boston Beer Company, habla de sus muchos años de experiencia en fabricar la cerveza Samuel Adams.
- *Evidencia científica.* Este estilo presenta evidencias científicas o resultados de encuestas que indican que una marca es mejor o gusta más que otra u otras. Durante años, la pasta dental Crest ha recurrido a evidencias científicas para convencer a los compradores de que es mejor que otras marcas para combatir las caries.
- *Evidencia de testimonios o respaldo.* Este estilo presenta una fuente creíble o agradable que respalda el producto. Puede tratarse de gente ordinaria que dice cuánto le gusta un producto determinado. Por ejemplo, Jared, el vocero de Subway, es un cliente que perdió 111 kilos siguiendo una dieta basada en sándwiches de Subway. O podría tratarse de una celebridad que presenta el producto, como cuando Beyoncé habla de Pepsi.

El anunciante debe elegir también un *tono* para el anuncio. P&G siempre utiliza un tono positivo, ya que sus comerciales dicen algo muy favorable acerca de sus productos. Otros anunciantes utilizan el humor negro para sobresalir de entre la gran cantidad de comerciales. Los anuncios de Bud Light son famosos por esto.

El anunciante debe utilizar *palabras* memorables y que centren la atención en el anuncio. Por ejemplo, en vez de sólo afirmar que su detergente para ropa es "superconcentrado", Method pregunta a los clientes: "¿Es usted adicto a los grandes envases?". La solución: "Nuestra fórmula con patente en trámite es tan concentrada que en una botellita caben 50 cargas… Con nuestra ayuda, usted puede deshacerse de los grandes envases y quedar completamente limpio".

Por último, los elementos del *formato* marcan la diferencia en el impacto de un anuncio, así como en su costo. Un pequeño cambio en el diseño de un anuncio en ocasiones logra una gran diferencia en el efecto que produce. En un anuncio impreso, la *ilustración* es lo primero que observa el lector, por lo que debe ser lo suficientemente fuerte como para captar la atención. Después, el *encabezado* tiene que atraer de manera eficaz a la gente correcta para que lea el texto. Por último, el *texto* —el bloque principal de palabras del anuncio— debe ser sencillo pero fuerte y convincente. Además, estos tres elementos deben *combinarse* de manera eficaz para presentar valor al cliente en forma persuasiva. Sin embargo, nuevos formatos pueden ayudar a un anuncio a distinguirse del montón.

Nuevos formatos pueden ayudar a un anuncio a distinguirse. En este anuncio de Volkswagen, la ilustración realiza la mayor parte del trabajo para representar la característica de asistencia al estacionar el automóvil.

Utilizada con permiso de Volkswagen Aktiengesellschaft. Estudio creativo: The Operators.

Por ejemplo, en un llamativo anuncio impreso de Volkswagen, la ilustración realiza la mayor parte del trabajo para captar la atención sobre la característica de asistencia precisa al estacionar el vehículo:

muestra a un puercoespín "estacionado" en un reducido espacio entre peces dorados dentro de bolsas de plástico llenas de agua. El breve encabezado solamente dice: "Estacionamiento con precisión. Asistencia de Volkswagen para estacionarse". ¡Se dice lo suficiente!

Mensajes generados por los consumidores. Para aprovechar las tecnologías digitales y de social media de la actualidad, muchas compañías recurren a los consumidores para obtener ideas de contenido de marketing y mensajes, o incluso anuncios y videos reales. En ocasiones los resultados son sobresalientes, mientras que en otras resultan fáciles de olvidar. Sin embargo, el contenido generado por los usuarios, cuando está bien hecho, puede incorporar la opinión de los consumidores en los mensajes de las marcas y producir un mayor compromiso por parte del cliente.

Muchas marcas invitan a los consumidores a enviar ideas, videos u otros contenidos de marca para realizar mensajes publicitarios. Tal vez el ejemplo mejor conocido de contenidos generados por los consumidores es el concurso anual "Crash the Super Bowl Challenge" que organiza la marca Doritos de PepsiCo. Doritos invita a los consumidores a crear sus propios videos publicitarios de 30 segundos; los ganadores reciben un gran premio en efectivo y sus anuncios son transmitidos durante el Super Bowl.

Publicidad generada por los consumidores: Taco Bell impulsó una cobertura en medios digitales y en social media del lanzamiento de sus Fiery Doritos Locos Tacos mediante videos generados por los consumidores y difundidos a través de Twitter, redes sociales y la compra de espacios de publicidad en línea.

Taco Bell

Sin embargo, en una amplia gama de industrias —desde fabricantes de automóviles y cadenas de comida rápida hasta marcas de ropa y de alimento para mascotas— las marcas invitan a los clientes a participar generando contenido de marketing. Por ejemplo, Chevrolet organizó el concurso "Oscars Program Video Contest", que en ese año produjo 72 imaginativos anuncios en video para su modelo Chevy Cruze. El ganador, un encantador y original video de un minuto titulado "Speed Chaser", fue grabado a campo abierto con un costo de $4000. De manera similar, Purina organizó un concurso de video en su página de YouTube invitando a los dueños de perros a enviar sus videos para mostrar "de qué forma su perro es extraordinario". Con base en una compilación de imágenes tomadas de los más de 500 videos enviados, Purina creó un comercial de 60 segundos ("How I'm Great") y lo transmitió durante el programa Westminster Kennel Club Dog Show. Por su parte, para impulsar la participación por medios digitales y social media, Taco Bell invitó a estrellas de YouTube y a líderes de opinión a crear contenido de video para sus nuevos Fiery Doritos Locos Tacos. Taco Bell terminó por elegir 65 anuncios en video que distribuyó en línea a través de cuentas de Twitter y de redes sociales, además utilizó un inteligente video —que presentaba una "impresora en tercera dimensión de Doritos Tacos"— como publicidad posterior pagada en línea.[17]

El contenido generado por los consumidores puede hacer que éstos se conviertan en una parte cotidiana de las conversaciones en torno a la marca. La compañía de ropa para practicar yoga Lululemon lanzó recientemente su campaña #TheSweatLife, en la cual invitaba a los clientes a enviar por medio de Twitter o Instagram fotografías de sí mismos "sudando" vestidos con ropa Lululemon. "Su transpiración es nuestra inspiración", decía la marca en su sitio web. En unos cuantos meses, la marca recibió más de siete mil fotografías, las cuales publicó en una galería en línea de #TheSweatLife que pronto recibió más de 40 mil visitantes únicos. Esta campaña de contenido generado por los usuarios creó un fuerte compromiso de los clientes con Lululemon. "Creamos el programa como una forma de conectarnos con nuestros huéspedes y para mostrar cómo sudan auténticamente fuera de línea en nuestro producto", explica un gerente de marca de Lululemon. "Vemos esto como una forma única de traer sus experiencias fuera de línea a nuestra comunidad en línea".[18]

Sin embargo, no todos los esfuerzos de contenido generado por los consumidores son tan exitosos. Como han aprendido muchas grandes empresas, los anuncios realizados por novatos pueden ser…, bueno, muy novatos. No obstante, cuando se hace bien, el contenido generado por los usuarios produce ideas creativas novedosas y perspectivas frescas sobre la marca desde el punto de vista de los consumidores que la experimentan realmente. Este tipo de campañas pueden incrementar la participación de los consumidores y lograr que hablen y piensen acerca de una marca y del valor que tiene para ellos.

Selección de medios publicitarios

Medios publicitarios
Vehículos que se utilizan para hacer llegar los mensajes publicitarios a su público meta.

Los pasos principales en la selección de **medios publicitarios** son: (1) determinar el *alcance*, la *frecuencia*, el *impacto* y el *compromiso*; (2) elegir entre los principales tipos de *medios*; (3) seleccionar *vehículos de comunicación* específicos y (4) elegir el *momento de presentación en los medios*.

Determinación del alcance, la frecuencia, el impacto y el compromiso. Para seleccionar los medios de comunicación, el anunciante debe determinar el alcance y la frecuencia que necesita para lograr los objetivos de publicidad. El *alcance* es una medida del *porcentaje* de personas existentes en el mercado meta que están expuestas a la campaña publicitaria durante un periodo determinado. Por ejemplo, el anunciante podría tratar de llegar al 70 por ciento del mercado meta durante los primeros tres meses de la campaña. La *frecuencia* es una medida de cuántas *veces* la

persona promedio del mercado meta está expuesta al mensaje. Por ejemplo, tal vez el anunciante desee una frecuencia de exposición promedio de tres.

Sin embargo, los anunciantes desean hacer más que sólo llegar a un número determinado de consumidores un número específico de veces; también deben determinar el *impacto en los medios de comunicación* que desean lograr —el *valor cualitativo* de la exposición a un mensaje a través de un medio de comunicación determinado—. Por ejemplo, el mismo mensaje en una revista (como *Time*) puede tener mayor credibilidad que en otra (como *The National Enquirer*). Para los productos que necesitan una demostración, los mensajes en televisión o en video en línea podrían tener mayor impacto que los transmitidos por la radio, ya que se basan en imágenes, movimiento *y* sonido. Los productos que requieren que los consumidores proporcionen información sobre el diseño o las características se promueven mejor en un sitio web interactivo o en una página de social media que a través del correo directo.

De manera más general, el anunciante desea elegir medios de comunicación que *involucren* a los consumidores en vez de sólo llegar a ellos. En cualquier medio, la relevancia del contenido de un anuncio para su público a menudo es mucho más importante que el número de personas a las que llega. Por ejemplo, Home Depot ha aprendido que una combinación de medios móviles y en línea, aunque no tiene el gran alcance de la televisión local o de los anuncios impresos, puede atraer a los clientes más profunda y personalmente. Por eso ahora presenta anuncios en la aplicación móvil de The Weather Channel. Cuando los clientes hacen clic en el anuncio *banner* de Home Depot, son remitidos al sitio web móvil del minorista, el cual destaca los productos que coinciden con las condiciones y los pronósticos del clima. ¿Se espera que nieve en su área? Entonces, probablemente vea ofertas especiales de palas y sopladores de nieve. Tales ubicaciones premeditadas de los anuncios complementan notablemente las actividades más amplias de publicidad de Home Depot.[19]

Para atraer a los consumidores, Home Depot presenta anuncios en la aplicación móvil de The Weather Channel.

Proporcionada por The Weather Channel

Aunque Nielsen está comenzando a medir los niveles de *participación en los medios* por lo que respecta a la televisión, la radio y los social media, es difícil obtener este tipo de mediciones. En la actualidad existen medidas de medios como el nivel de audiencia, el número de lectores o de escuchas y el índice de clics. Sin embargo, la participación es algo que ocurre dentro del consumidor. Según un experto, "ya de por sí, el simple hecho de medir el número de globos oculares que hay frente a un televisor es suficientemente difícil, ya no se diga tratar de medir la intensidad con que esos globos oculares están viendo".[20] Sin embargo, los especialistas en marketing deben saber qué tanto se conectan los clientes con un anuncio y con una idea de marca como parte de la relación más amplia entablada con esa marca.

Los consumidores comprometidos con una marca tienen mayor probabilidad de actuar en relación con los mensajes de ésta e incluso de compartirlos con otros. Por lo tanto, en vez de hacer simplemente un seguimiento de las impresiones de los consumidores en relación con la ubicación en los medios de comunicación —es decir, investigar cuántas personas ven, escuchan o leen un anuncio—, ahora Coca-Cola también monitorea las *expresiones de los consumidores* que producen un resultado, como un comentario, un "like", una fotografía o un video, que se suben en línea, o contenido de marca que se comparte en las redes sociales. Los consumidores de hoy, con mayores recursos digitales, a menudo generan más mensajes acerca de una marca que una compañía.

Por ejemplo, Coca-Cola estima que en YouTube hay aproximadamente 146 millones de vistas de contenido relacionado con su marca. Sin embargo, sólo alrededor de 26 millones de esas vistas corresponden a contenido generado por Coca-Cola. Los otros 120 millones corresponden a contenido creado por consumidores comprometidos con la marca. "No podemos igualar el volumen de respuestas de nuestros consumidores", señala el director de marketing de Coca-Cola, "pero podemos desencadenarlas con el tipo correcto de contenido [y ubicación]". Para tal fin, muchas campañas de marketing de Coca-Cola pretenden generar expresiones más que tan sólo impresiones. Por ejemplo, su reciente campaña titulada "Ahh Effect" alentaba a los adolescentes a compartir los "momentos ahh" que experimentan cuando beben Coca-Cola, lo cual podían hacer en el sitio web www.AHH.com y a través de los social media utilizando el *hashtag* #ThisisAHH. Luego, en los comerciales "This is AHH" transmitidos por canales de televisión dirigidos a la juventud, presentó las expresiones personales generadas por los usuarios.[21]

Cómo elegir entre los principales tipos de medios de comunicación. Tal como sintetiza la **tabla 12.2**, los principales tipos de medios de comunicación son la televisión, los medios digitales y social media, los periódicos, el correo directo, las revistas, la radio y los exteriores. Cada medio tiene ventajas y limitaciones. Quienes se encargan de la planeación de los medios de comunicación buscan elegir medios que presenten efectiva y eficazmente el mensaje publicitario a los clientes meta, de manera que deberán tomar en cuenta el impacto, la eficacia del mensaje y los costos de cada medio. Como se mencionó en el capítulo anterior, por lo general, no se trata tanto de cuál medio utilizar sino, más bien, de que el anunciante seleccione una mezcla de medios y los combine en una campaña de comunicaciones integradas de marketing.

La mezcla de medios debe revisarse con regularidad. Durante mucho tiempo, la televisión y las revistas dominaron las mezclas de medios de los anunciantes estadounidenses, ignorando a muchos otros medios. Sin embargo, conforme los costos de los medios de comunicación masiva aumentan, los públicos se reducen y surgen nuevos e interesantes medios digitales y social media, muchos anunciantes están encontrando nuevas formas de llegar a los clientes y consumidores. Están complementando los medios de comunicación masiva tradicionales con medios más

Tabla 12.2 | Perfiles de los principales tipos de medios.

Medio	Ventajas	Limitaciones
Televisión	Buena cobertura de mercados masivos, bajo costo por exposición; combina imagen, sonido y movimiento; apela a los sentidos	Costos absolutos elevados; gran saturación; exposición fugaz; menos selectividad del público
Medios digitales y de social media	Alta selectividad; bajo costo; impacto inmediato; capacidad para involucrar	Bajo impacto potencial; el público controla el contenido y la exposición
Periódicos	Flexibilidad; actualidad; buena cobertura del mercado local; amplia aceptabilidad; alta credibilidad	Vida corta; baja calidad de reproducción; pocos lectores del mismo ejemplar
Correo directo	Alta selectividad del público; flexibilidad; no hay competencia publicitaria dentro del mismo medio; permite la personalización	Costo relativamente alto por exposición; imagen de "correo no deseado"
Revistas	Alta selectividad geográfica y demográfica; credibilidad y prestigio; reproducción de alta calidad; larga vida y alta posibilidad de varios lectores del mismo ejemplar	Necesidad de comprar el espacio para un anuncio con mucha anticipación; costo elevado; no hay garantía de ubicación
Radio	Buena aceptación local; alta selectividad geográfica y demográfica; bajo costo	Sólo audio; exposición fugaz; poca atención (el medio "que se escucha a medias"); públicos fragmentados
Exteriores	Flexibilidad; alta exposición repetida; bajo costo; poca competencia de mensajes; buena selectividad de ubicación	Poca selectividad de públicos; limitaciones creativas

especializados y medios digitales dirigidos con suma precisión y que cuestan menos, llegan a los clientes meta con mayor eficacia y los involucran de una manera más completa. Los especialistas en marketing de la actualidad desean ensamblar una mezcla completa de medios *pagados, propios, devengados y compartidos* que pueda crear y entregar contenido de marca atractivo a consumidores meta.

Además del auge de los medios en línea y móviles y de los social media, también están prosperando los sistemas de televisión por cable y satelital. Estos sistemas permiten desarrollar formatos de programación más estrechos, como programación exclusiva de deportes o de noticias, de temas como nutrición, arte, mejora del hogar y jardinería, cocina, viajes, historia, economía y otros que se dirigen a grupos selectos. Comcast y otros operadores de televisión por cable incluso están poniendo a prueba sistemas que les permitirán dirigir tipos de anuncios específicos a zonas determinadas o de manera individual a ciertos tipos de consumidores. Por ejemplo, los anuncios en un canal que transmite en español sólo se dirigirían a zonas hispanas, o los propietarios de mascotas verían únicamente anuncios de las empresas de alimentos para mascotas. Los anunciantes pueden aprovechar esa *difusión selectiva* para dirigirse a segmentos de mercado especiales aplicando el "método del rifle", denominado así por su gran precisión y largo alcance, en lugar de utilizar el llamado "método de la escopeta" que, a semejanza de este tipo de arma, permite dirigirse a una población vasta aunque con menor precisión, como sucede con las cadenas de radio y televisión.

Por último, en sus esfuerzos por encontrar formas menos costosas y más dirigidas para llegar a los clientes, los anunciantes han descubierto una fascinante colección de *medios alternativos*. En la actualidad, sin importar a dónde vaya usted o lo que haga, lo más probable es que encuentre nuevas formas de publicidad.

Los especialistas en marketing han descubierto una fascinante serie de medios alternativos, como algunas paradas de autobuses que emiten calor anunciando a Duracell.

© Shutterstock

Pequeños anuncios adheridos a los carritos de compras de los supermercados lo exhortan a comprar Pampers, en tanto que también aparecen anuncios en la banda móvil de la caja registradora invitándolo a que visite a su distribuidor local de Chevrolet. En cuanto sale a la calle, ve pasar un camión de basura con un anuncio de bolsas para basura de la marca Glad, o tal vez vea un camión escolar con un anuncio de la pizzería Little Caesar's. Un hidrante cercano que surte agua para extinguir incendios es aprovechado para colocar un anuncio de las alitas de pollo enchiladas de KFC. Usted huye hacia un campo de béisbol sólo para encontrar pantallas de video de gran tamaño que presentan anuncios de Budweiser, mientras un dirigible con un tablero electrónico de mensajes traza círculos con lentitud en el cielo. En invierno, usted espera en una parada de camión que genera calor. La campaña denominada @Duracell: Moments of

warmth, consistió en la instalación de parabuses eléctricos que generan calor interno mediante una resistencia, y que fueron construidos en determinados lugares en los que la gente suele reunirse a tomar el transporte público, en los cuales tampoco existía mobiliario urbano. El único requisito para hacer funcionar el dispositivo es que los usuarios se tomen de las manos para activar el sistema eléctrico que alimenta la resistencia y así hacerla funcionar para luchar durante un rato en contra de las temperaturas bajo cero que se suelen presentar en estas fechas.

En estos días, es muy probable que usted encuentre anuncios prácticamente en cualquier parte. Los taxis portan letreros con mensajes electrónicos vinculados a sensores de localización GPS que pueden anunciar tiendas y restaurantes locales donde quiera que vayan. Se ha vendido espacio publicitario en boletos de estacionamiento, pases de abordar de aerolíneas, torniquetes del tren subterráneo, cabinas de pago de cuotas en las carreteras, marcadores del golf, cajeros automáticos, recolectores de basura municipales e incluso patrullas de policía, mesas para exámenes médicos y boletines de iglesia. Una compañía vende espacio hasta en el papel de baño que abastece gratuitamente a restaurantes, estadios y centros comerciales; el papel presenta el logotipo de los anunciantes, cupones y códigos que usted puede escanear con su teléfono inteligente para descargar cupones digitales o entrar a las páginas de social media de los anunciantes. Ahora eso conforma una audiencia cautiva.

Este tipo de medios alternativos parecen un tanto descabellados y en ocasiones irritan a los consumidores, quienes consideran que todo eso es nauseabundo. Sin embargo, para muchos especialistas en marketing, estos medios podrían ahorrar dinero y proporcionar una forma de llegar a los consumidores seleccionados en los lugares donde viven, compran, trabajan y juegan.

Otra tendencia importante que afecta la selección de medios de comunicación es el rápido crecimiento del número de *usuarios de medios multitarea*, personas que reciben más de un medio la vez. Por ejemplo, es común encontrar que alguien está viendo televisión mientras tiene un teléfono en mano, tweetea, intercambia archivos instantáneos con sus amigos mediante la aplicación Snapchat y realiza búsquedas en Google. Una encuesta reciente descubrió que el 88 por ciento de los poseedores de una tableta y el 86 por ciento de quienes poseen teléfono inteligente utilizan esos dispositivos mientras ven televisión. Aunque algunas de esas actividades multitarea están relacionadas con ver televisión —como cuando se busca información relacionada con un programa o un producto anunciado en televisión—, la mayoría de las situaciones multitarea implican actividades no relacionadas con los programas que se están viendo. Los especialistas en marketing deben tomar en cuenta este tipo de interacciones de medios de comunicación al seleccionar aquellos que emplearán.[22]

Selección de vehículos de comunicación específicos. Quien realiza la planeación de medios también debe elegir los mejores *vehículos de comunicación*, es decir, los medios específicos dentro de cada tipo general de medios de comunicación. Por ejemplo, los vehículos televisivos incluyen *Modern Family* y *ABC World News Tonight*. Algunos vehículos de revistas son *Time*, *Real Simple* y *ESPN The Magazine.* Los vehículos en línea y móviles incluyen Twitter, Facebook, Pinterest y YouTube.

Los responsables de hacer la planeación de medios deben calcular el costo por millar de personas a las que llega un vehículo. Por ejemplo, si un anuncio de página completa a cuatro colores en la edición nacional estadounidense de *Forbes* cuesta $148 220 y el número de lectores de esa revista es de 900 mil personas, el costo de llegar a cada grupo de mil personas es de aproximadamente $164. El mismo anuncio en la edición para la región noreste de Estados Unidos de *Bloomberg Businessweek* puede costar sólo $48 100, pero llega sólo a 155 mil personas, lo que representa un costo por millar de unos $310.[23] El encargado de la planeación de los medios evalúa cada revista según el costo por millar y elige aquellas con el costo por millar más bajo para llegar a sus consumidores meta. En el caso anterior, si un especialista en marketing se dirige a gerentes de negocios de la zona noreste de Estados Unidos, *BusinessWeek* sería la mejor elección en términos de costo, a pesar de que el costo por millar de lectores es más alto.

También es necesario considerar los costos de producción de los anuncios para distintos medios de comunicación. Mientras que el costo de producción de los anuncios en periódicos es muy bajo, los llamativos comerciales televisivos pueden costar mucho dinero. Muchos anuncios en línea y en social media tienen un bajo costo de producción, aunque los costos se incrementan en el caso de los videos y las series de anuncios hechos específicamente para internet.

Al seleccionar los vehículos específicos de comunicación, es indispensable equilibrar los costos de los medios con varios factores de la efectividad de tales medios. Primero, hay que evaluar la *calidad del público* del vehículo de comunicación. Por ejemplo, para un anuncio de pañales desechables Huggies, la revista *Parents* tendría un alto valor de exposición y *Maxim* un bajo valor de exposición. Segundo, al hacer la planeación de medios hay que tomar en cuenta la *participación del público.* Por ejemplo, los lectores de *Vogue* por lo general prestan mayor atención a los anuncios que los lectores de *Time.* Tercero, es necesario evaluar la calidad editorial del vehículo; por ejemplo, *Time* y el *Wall Street Journal* tienen mayor credibilidad y prestigio que *Star* o *The National Enquirer.*

Decisión sobre el momento de presentación en los medios. El anunciante debe decidir también cómo programar la publicidad a lo largo de un año. Suponga que las ventas de un producto alcanzan su nivel máximo en diciembre y bajan en marzo (por ejemplo, en el caso del equipo deportivo para invierno). La compañía tiene la posibilidad de variar su publicidad siguiendo el patrón de la temporada, oponiéndose a ese patrón o manteniéndola constante durante todo

Momento de presentación en los medios: En la actualidad, los social media permiten que los anunciantes respondan a eventos en tiempo real. El tweet de Evian: #Evianbottleservice, consiguió para la marca, en promedio, al día, 147 seguidores que al final de la campaña sumaron 19 200 followers en Twitter y alcanzó 2.8 millones de impresiones. Asimismo, comparado con su competencia, Evian alcanzó una recordación de la marca de 3.5 más veces.

© Shutterstock

el año. La mayoría de las compañías realizan un poco de publicidad de temporada. Por ejemplo, en la actualidad Mars lanza anuncios especiales de M&M's para cada festividad y "temporada" en Estados Unidos, desde la Pascua, el Día de la Independencia y Halloween, hasta la temporada del Super Bowl y la entrega de los premios Oscar. The Picture People, la cadena nacional de estudios de fotografía, se anuncia con mayor frecuencia antes de festividades importantes, como Navidad, Pascua, el Día de San Valentín y Halloween. Algunos especialistas en marketing *sólo* utilizan publicidad de temporada: por ejemplo, P&G anuncia sus Vicks NyQuil durante la temporada de resfriados e influenza.

Por último, el anunciante debe elegir el patrón de los anuncios. La *continuidad* implica programar los anuncios a intervalos uniformes durante un periodo. La *pulsación* se refiere a la programación de anuncios a intervalos irregulares durante cierto periodo. De esta forma, sería posible programar 52 anuncios, ya sea uno por semana durante un año o distribuidos en varias apariciones. La idea detrás de la pulsación es anunciar mucho durante un periodo corto para crear una conciencia que dure hasta el siguiente periodo publicitario. Quienes están a favor de la pulsación consideran que ésta logra el mismo impacto de un programa regular, pero a un costo mucho menor. Sin embargo, algunos encargados de la planeación de medios creen que aunque la pulsación logra una conciencia mínima, sacrifica profundidad en la comunicación publicitaria.

En la actualidad, los medios en línea y los social media permiten que los anunciantes creen anuncios para responder a los eventos en tiempo real. Por ejemplo, Lexus lanzó recientemente un nuevo modelo durante una transmisión en vivo desde el North American International Auto Show a través de la sección de noticias de Facebook. Unas 100 mil personas vieron el lanzamiento en vivo sólo en los primeros 10 minutos; otras 600 mil lo vieron en línea dentro de los siguientes días. Oreos reaccionó en forma oportuna al apagón ocurrido durante el XLVII Super Bowl con el anuncio difundido por Twitter relacionado con el tema: "Aún en la oscuridad, usted puede remojar sus galletas en leche". El anuncio de rápida reacción fue reenviado por Twitter y marcado como favorito miles de veces en tan sólo 15 minutos. En forma similar, Evian generó muchos comentarios con su campaña en redes sociales: más allá de los típicos planes de mercadotecnia Evian comenzó el año pasado una campaña en Twitter bajo el hashtag #Evianbottleservice al mismo tiempo que hizo algunas activaciones en parques de Nueva York con su público meta. La estrategia consistió en que los consumidores enviaran un tweet a la marca de agua indicando su ubicación, así, en conjunto, el equipo de community managers y redes sociales del Team Epiphany y la agencia de relaciones públicas Edelman respondieron los tweets y con ayuda de un equipo de embajadores de la marca repartieron botellas a cada cliente en un periodo de cinco a siete minutos. Aunado a este esfuerzo, Evian también compró tweets promocionados que les llegaran a los consumidores que estuvieran cerca, dato que encontraron gracias al código postal, con el fin de amplificar sus esfuerzos en tiempo real. Como parte de los resultados, en redes sociales la marca logró, en promedio, al día, 147 seguidores más, que al final de la campaña sumaron 19 200 followers en Twitter y alcanzó 2.8 millones de impresiones. Asimismo, comparado con su competencia, Evian alcanzó una recordación de la marca de 3.5 más veces.

Evaluación de la eficacia de la publicidad y del rendimiento sobre la inversión en publicidad

Rendimiento sobre la inversión en publicidad
Utilidad neta de una inversión en publicidad dividida entre los costos de dicha inversión.

La medición de la eficacia de la publicidad y del **rendimiento sobre la inversión en publicidad** se ha vuelto un tema importante para la mayoría de las empresas. Incluso dentro de una economía en recuperación, en la que los presupuestos de marketing van de nuevo a la alza, los anunciantes, igual que los consumidores, aún están haciendo rendir su dinero y gastando poco. Esto ha llevado a que los directivos de muchas compañías pregunten a sus gerentes de marketing: "¿Cómo sabemos que estamos gastando la cantidad correcta en publicidad?" y "¿qué rendimiento estamos obteniendo por nuestra inversión en publicidad?".

Los anunciantes deben evaluar de manera regular dos tipos de resultados de la publicidad: los efectos de la comunicación y los efectos en las ventas y en las utilidades. La medición de los *efectos de la comunicación* de un anuncio o de una campaña publicitaria indica si los anuncios y los medios están comunicando bien el mensaje publicitario. Es posible someter a prueba los anuncios individuales antes o después de difundirlos. Antes de difundir el anuncio, el publicista puede mostrarlo a los consumidores, preguntarles si les gusta y medir el nivel de recuerdo del mensaje y los cambios de actitud resultantes. Después de que se lanza el anuncio, el publicista podrá medir qué tanto afectó el recuerdo, la conciencia, el conocimiento y la preferencia del producto entre los consumidores. También se deben evaluar los efectos de la comunicación antes y después de presentar toda la campaña publicitaria.

Marketing real 12.1

El Super Bowl: La madre de todos los eventos publicitarios —pero, ¿vale la pena?

El Super Bowl es el padre de todos los eventos publicitarios. Cada año, docenas de grandes anunciantes exhiben parte de su mejor trabajo a enormes audiencias de todo el mundo. Sin embargo, todo esto tiene un costo. Recientemente, los principales anunciantes pagaron un promedio de $4 millones por un anuncio de 30 segundos —¡$133 333 por segundo!— Si a esto se le suman los costos de producción de un anuncio —que pueden ascender unos millones de dólares más—, la transmisión de un solo comercial durante el Super Bowl se convierte en una propuesta sumamente costosa.

De esta manera, conforme se acerca la fecha del Super Bowl, cada año surge la gran pregunta: ¿la publicidad transmitida durante el Super Bowl vale todo ese dinero? Los fieles partidarios del Super Bowl, como Anheuser-Busch, Doritos, Coca-Cola y GM seguramente piensan que es una buena inversión, ya que regresan año tras año. Sin embargo, por cada gran marca que invierte en el Super Bowl hay muchas otras que no creen que los rendimientos justifiquen los costos.

Quienes prefieren no participar en el evento dan algunos argumentos bastante buenos. La publicidad transmitida durante el Super Bowl es exageradamente costosa. Además del costo, la competencia por la atención durante el partido es feroz. Cada anuncio individual representa los mejores esfuerzos de una compañía importante por diseñar un comercial realmente espectacular. Muchas compañías consideran que pueden obtener más de su presupuesto publicitario en lugares que no están tan saturados con comerciales tan relevantes.

El Super Bowl aún tiene mucho que ofrecer a los anunciantes. Se dirige a una audiencia enorme y receptiva. El XLVIII Super Bowl captó más de 112 millones de televidentes en Estados Unidos, esto lo convirtió en el evento televisivo más visto en la historia. Es más, los anuncios captaron tanta o más audiencia que el propio partido. Como resultado, de acuerdo con un estudio, el rendimiento sobre la inversión de un anuncio del Super Bowl puede igualar el que generan 250 anuncios regulares de televisión.

Quizás aún más importante sea, en estos días, el hecho de que un anuncio incluido en el Super Bowl, por sí solo, es únicamente la pieza central de algo mucho más grande. Mucho antes de que el partido comience, y mucho después de que termina, los consumidores, críticos de anuncios, especialistas en análisis de medios y publicistas ven, revisan, analizan, califican y vuelven a analizar los comerciales. "Lo que solía ser un evento de un solo día, que generaba algunas charlas después del juego en las reuniones informales en los centros de trabajo, ahora se ha convertido en una experiencia que abarca de ocho a 13 semanas", señala un especialista en marketing del Super Bowl.

En la actual era digital, donde imperan la comunicación con dispositivos móviles y los social media, en vez de sorprender a los televidentes con sus exitosos anuncios durante el partido, la mayoría de los patrocinadores inundan los canales en línea y de social media desde algunas semanas antes con frases tomadas de anuncios o incluso con anuncios enteros. Días y semanas antes de la patada inicial del XLVIII Super Bowl, los anuncios lanzados por Budweiser, Doritos, Hyundai, Axe, Soda Stream, Chrysler y otras compañías ya habían conseguido decenas de millones de descargas en línea. En vez de robarle atención a los anuncios exitosos, los preestrenos parecen hacerlos más efectivos durante el día del partido. De acuerdo con un estudio, el 60 por ciento de los anuncios más compartidos del Super Bowl de todos los tiempos se dieron a conocer antes de que se transmitiera el partido. Además, en promedio, los comerciales subidos a YouTube antes del partido generaron 3.4 más descargas que los estrenados el día del partido.

Considere las actividades de Anheuser-Busch para el XLVIII Super Bowl previas al partido. Cuatro días antes del juego, la compañía difundió en YouTube su anuncio "Puppy Love", una tierna historia que presenta a un cachorro Golden Retriever y a un caballo, los cuales se convierten en amigos inseparables. Antes de difundir por primera vez el anuncio, Budweiser generaba unas 8300 menciones de marca en los canales de social media. Al día siguiente del preestreno de "Puppy Love", las menciones se dispararon siete veces hasta alcanzar 56 mil, lo que representó 30 veces más menciones que las que consiguió su competidor Coors ese mismo día. Dos días antes del gran partido, "Puppy Love" ya se había visto 27 millones de veces en YouTube. Quizá como resultado de los preestrenos, durante el partido, el adorable anuncio se convirtió en el líder indiscutible en casi todos los índices de calificación de anuncios del Super Bowl.

Los anunciantes del Super Bowl también están trabajando con mayor ahínco en estos días para crear anuncios que involucren a los consumidores de manera interactiva durante el partido. Más de la mitad de los anuncios del Super Bowl de este año incorporaron hashtags y muchos mencionaban de manera prominente sus páginas en Facebook, Twitter, YouTube y otros social media. Todos esos recursos digitales rinden fruto. Google reporta que 39 por ciento de los telespectadores del Super Bowl utilizaron un dispositivo móvil durante el partido en respuesta a un anuncio. El número de búsquedas relacionadas con las marcas anunciadas durante el Super Bowl se incrementó en 200 por ciento en computadoras de escritorio, 970 por ciento en tabletas y 2700 por ciento en teléfonos inteligentes, en comparación con las búsquedas realizadas antes del partido.

Por último, para la mayoría de los anunciantes del Super Bowl, mucho después de que el juego termina la máquina de contenido de marketing sigue activa. Las conversaciones informales del día siguiente en torno a los anuncios del Super Bowl se prolongan durante décadas. Además, los medios digitales, móviles y los social media se encargan de llevar los comentarios posteriores al juego a la estratósfera. Durante días o incluso semanas después del partido, los canales sociales en línea se ocupan en reproducir y compartir los anuncios una y otra vez y en recibir "likes" y

El concurso de Doritos "Crash the Super Bowl" y sus anuncios generan una sustancial participación de los consumidores antes, durante y después del gran partido, incrementando el rendimiento sobre su cuantiosa inversión en publicidad para el Super Bowl.

Utilizada con permiso de Daved Wilkins (talento) y Frito-Lay, Inc.

comentarios. Cuando una marca se convierte en parte de todas esas conversaciones en línea, puede extender sustancialmente el rendimiento sobre la inversión que realizó para el día del partido.

Cada año, la marca Doritos de PepsiCo inicia su campaña para el Super Bowl cuatro meses antes del evento con su concurso "Crash the Super Bowl". Doritos invita a los consumidores a enviar sus propios comerciales de 30 segundos y, con base en las votaciones de los seguidores de la marca, transmite los mejores durante el partido. El concurso y los anuncios garantizan varios meses de intensa participación de los consumidores. En su octavo año, "Crash the Super Bowl" generó numerosos finalistas en las listas de calificación de anuncios Ad Meter de *USA Today* y cada ganador obtuvo un premio de $1 millón en efectivo. El concurso del año previo recibió 5400 participaciones provenientes de 46 países. El ganador entonces fue "Time Machine", un ingenioso anuncio acerca de un hombre que sigue la corriente a un niño al aceptar viajar en su máquina del tiempo, en realidad una caja de cartón, sólo para resultar timado por el pequeño, quien se apodera de su bolsa de Doritos; el anuncio quedó en cuarto lugar en la lista de calificación Ad Meter. Este comercial casero tuvo un costo de $200 y requirió ocho horas de trabajo de grabación. El anuncio que obtuvo el segundo lugar, "Cowboy Kid", presenta a un simpático niño que monta su enorme perro y arrebata con su lazo una bolsa de Doritos de las manos de su hermano; este anuncio también ocupó la segunda posición en las listas de calificación. Ambos anuncios generaron comentarios aún mucho tiempo después de la transmisión del partido.

Al estar a la altura del estatus de "gran escenario" que ostenta el Super Bowl, muchos anuncios que ahí se presentan cobran un significado que rebasa a las marcas que promueven. Un ejemplo es el comercial de Coca-Cola que se presentó en el XLVIII Super Bowl, "It's Beautiful", de 60 segundos de duración, en el que se celebra la diversidad de Estados Unidos. El inspirador anuncio, que se ajusta a la canción "America the Beautiful" cantada en siete idiomas por un conjunto diverso de mujeres vocalistas jóvenes, retrata personas y lugares que representan la variada conformación étnica, racial y religiosa de Estados Unidos. "It's Beautiful" desató una tormenta de debates. Los detractores objetaron que la letra de la canción patriótica comience en inglés; los defensores aplaudieron el carácter incluyente de Coca-Cola. Al final, el provocador anunció generó comentarios fuertes, la mayor parte positivos, para Coca-Cola y se ubicó entre los primeros tres anuncios del XLVIII Super Bowl en términos de apoyo a la marca, interés sostenido de la audiencia y compromiso emocional, también se convirtió en el anuncio más viral del partido superando por poco a "Puppy Love", el favorito de los espectadores.

Pero regresemos a la pregunta original: ¿realmente vale la pena la enorme inversión en publicidad durante el Super Bowl? Desde luego, el Super Bowl no es para cualquier marca. Sin embargo, para las marcas correctas, y para las que lo hacen bien, la respuesta es un rotundo "sí". No se trata sólo de transmitir un anuncio o dos durante el gran partido. En vez de ello, se trata de lograr que millones de consumidores vean, se comuniquen, compartan, comenten, discutan y conversen acerca de los anuncios y sus marcas antes, durante y después del partido. Para el Super Bowl, dice un ejecutivo de marketing, "en esencia, estamos jugando un juego diferente; ya no se trata de 30 segundos, [sino] de un programa verdaderamente significativo de un mes de duración". Otro anunciante regular en el Super Bowl agrega: "No solamente la propia transmisión trae consigo gran valor; si observamos la explosión en el valor de los social media y de los medios digitales en años recientes, tenemos que se trata de un espectacular rendimiento sobre la inversión".

Fuentes: Stuart Elliott, "Super Bowl Ads Get Their Own Pregame Show", *New York Times*, 17 de enero de 2014; Glenn Davis, "Inside the Numbers: Which Brands' Lived Up To Pregame Buzz?", *USA Today*, 4 de febrero de 2014; "How Marketers Can Bring Their A-Game to the Super Bowl", *Advertising Age*, 4 de noviembre de 2013, http://adage.com/print/291177; Veronica Maria Jarsky, "Which Brand Really Won the Super Bowl Ad War?", *MarketingProfs*, 15 de marzo de 2014, www.marketingprofs.com/chirp/2014/24658/which-brand; "Pepsi Alters Super Bowl Strategy, Takes Masterbrand Approach", *Advertising Age*, 24 de enero de 2014, http://adage.com/print/291271; Katie Kindelan, "Doritos 'Crash the Superbowl' Champ Wins $1 Million", *ABC News*, 3 de febrero de 2014, http://abcnews.go.com/blogs/headlines/2014/02/doritos-crash-the-super-bowl-champ-wins-1-million/; y "2014 *USA Today* Ad Meter", http://admeter.usatoday.com/, consultados en marzo de 2014.

Los publicistas se han vuelto muy hábiles para medir los efectos que tienen sus anuncios y sus campañas publicitarias en el proceso de comunicación. Sin embargo, los efectos que tiene la publicidad en las *ventas y en las utilidades* suelen ser más difíciles de medir. Por ejemplo, ¿cuáles son las ventas y las utilidades que genera una campaña publicitaria que incrementa la conciencia de marca en 20 por ciento y la preferencia por la marca en 10 por ciento? Las ventas y las utilidades resultan afectadas por muchos factores además de la publicidad —como las características, el precio y la disponibilidad del producto.

Una forma de medir los efectos de la publicidad en las ventas y las utilidades consiste en comparar las ventas y las utilidades anteriores con los gastos de publicidad realizados en el pasado. Otra forma es a través de experimentos. Por ejemplo, para indagar los efectos de distintos niveles de gastos de publicidad, Coca-Cola podría variar la cantidad que gasta en publicidad en diferentes áreas del mercado y medir las diferencias en los niveles de ventas y utilidades resultantes. También es posible diseñar experimentos más complejos que incluyan otras variables, como diferencias en los anuncios o en los medios empleados para difundirlos.

Sin embargo, debido a que son tantos los factores que inciden sobre la eficacia de la publicidad, algunos controlables y otros no, medir los resultados de los gastos publicitarios continúa siendo una ciencia inexacta. Por ejemplo, docenas de anunciantes derrochan enormes cantidades de dinero cada año en anuncios muy atractivos durante el Super Bowl y, aun cuando consideran que esa gran inversión vale la pena por el rendimiento que obtienen, pocos pueden medir o demostrar realmente ese rendimiento (vea Marketing real 12.1). Los gerentes a menudo dependen mucho de su juicio personal y de análisis cuantitativos al evaluar el desempeño de la publicidad.

Otras consideraciones en torno a la publicidad

Al desarrollar estrategias y programas de publicidad, la compañía debe responder dos preguntas adicionales. Primero, ¿cómo organizará su función de publicidad, es decir, quién realizará las distintas tareas de publicidad? Segundo, ¿cómo adaptará la compañía sus estrategias y programas de publicidad a los complejos mercados internacionales?

Organización para la publicidad

Las diversas compañías se organizan en diferentes formas para manejar la publicidad. En las compañías pequeñas es común que una persona del departamento de ventas la maneje. Las compañías grandes tienen departamentos de publicidad cuyo trabajo consiste en fijar el presupuesto de ese rubro, trabajar con la agencia de publicidad y manejar otras actividades relacionadas que la agencia no desempeña. La mayoría de las empresas más grandes recurren a los servicios de agencias de publicidad externas, puesto que éstas ofrecen varias ventajas.

Agencia de publicidad
Compañía de servicios de marketing que ayuda a las empresas a planear, preparar, implementar y evaluar una parte o la totalidad de sus programas de publicidad.

¿Cómo funciona una **agencia de publicidad**? Las agencias de publicidad surgieron entre mediados y finales del siglo XIX; las fundaron vendedores y agentes que trabajaban para los medios de comunicación y recibían una comisión por vender espacio publicitario a las compañías. Con el paso del tiempo, los vendedores empezaron a ayudar a los clientes a elaborar sus anuncios. A la larga, fundaron agencias y llegaron a estar más cerca de los anunciantes que de los medios de comunicación.

Las agencias actuales emplean a especialistas que con frecuencia son capaces de desempeñar tareas de publicidad mejor que el propio personal de la compañía. Las agencias también ofrecen un punto de vista externo para resolver los problemas de la compañía, junto con gran experiencia obtenida al trabajar con diferentes clientes y en diversas situaciones. Por eso, en la actualidad, incluso compañías que cuentan con grandes departamentos de publicidad propios recurren a las agencias de publicidad.

Algunas agencias de publicidad son enormes; la agencia más grande de Estados Unidos, Y&R, obtiene ingresos brutos anuales por más de $1690 millones. En años recientes, muchas agencias han crecido devorando a otras para crear gigantescas compañías de cartera de agencias. La agencia más grande de este tipo de "megagrupos", WPP, incluye varias agencias grandes de publicidad, relaciones públicas y promoción que, en conjunto, obtienen ingresos que rebasan los $17 000 millones en todo el mundo.[24]

La mayoría de las grandes agencias publicitarias cuentan con el personal y los recursos necesarios para manejar todas las fases de una campaña publicitaria para sus clientes, desde la creación de un plan de marketing hasta el desarrollo de campañas publicitarias y la preparación, colocación y evaluación de anuncios. Las grandes marcas, por lo común, emplean a varias agencias que se encargan de todo, desde campañas publicitarias para medios de comunicación masiva hasta marketing del comprador y contenido de social media.

Decisiones de publicidad internacional

Los anunciantes internacionales enfrentan muchas situaciones complejas que no existen en la publicidad nacional. El aspecto más importante tiene que ver con el grado en que la publicidad global debe adaptarse a las características únicas de los mercados de diversos países.

Algunos anunciantes grandes han tratado de apoyar sus marcas mundiales con una publicidad internacional sumamente estandarizada, con campañas que funcionan tanto en Bangkok como en Baltimore. Por ejemplo, McDonald's unifica sus elementos creativos y la presentación de su marca bajo el conocido tema "i'm lovin' it" en sus más de 100 mercados de todo el mundo. Visa coordina su publicidad de $500 millones en todo el mundo para sus tarjetas de débito y de crédito bajo la plataforma creativa "Everywhere you want to be", que funciona igual de bien en Corea como en Estados Unidos o Brasil.[25] Y Snickers presenta versiones similares de sus anuncios "You are not you when you're hungry (No eres tú cuando tienes hambre)" en 80 diferentes países, como Estados Unidos, Reino Unido, México, Australia e incluso Rusia. Sin importar en qué país se difundan, los anuncios apelan a las emociones humanas comunes con las cuales todo el mundo se puede relacionar: la gente se siente malhumorada y manifiesta una conducta atípica cuando necesita comer. Una barra de Snickers puede ayudarles a recobrar su personalidad real. Snickers permite que los mercados locales realicen ajustes para los idiomas y las idiosincrasias locales. Por lo demás, los anuncios son similares en todo el mundo.[26]

Snickers difunde versiones similares de sus anuncios "No eres tú cuando tienes hambre" en 80 países, aquí se presenta el caso de Rusia, haciendo sólo ajustes menores para los idiomas y las idiosincrasias locales.

SNICKERS® es una marca registrada de Mars, Incorporated. La marca registrada se utiliza con permiso. Mars, Incorporated no está asociada con Pearson Education, Inc. La imagen de la barra de MARS está impresa con permiso de Mars, Incorporated.

En años recientes, la creciente popularidad del marketing en línea y del intercambio en las redes sociales ha incrementado la necesidad de estandarizar la publicidad para las marcas globales. La mayoría de las grandes campañas de publicidad y de marketing incluyen una gran presencia en línea. Los consumidores conectados ahora pueden cruzar con facilidad las fronteras a través de internet y los social media, haciendo más difícil para los anunciantes el lanzamiento de campañas adaptadas en una forma controlada y ordenada. Como resultado, al menos, la mayoría de las marcas de consumo globales coordinan sus sitios web a nivel internacional. Por ejemplo, revise los sitios web de McDonald's en Alemania, Jordania y China y encontrará el logotipo de los arcos dorados, el logotipo y la canción "i'm lovin' it", un equivalente a la hamburguesa Big Mac e incluso al propio Ronald McDonald.

La estandarización brinda muchos beneficios —costos de publicidad más bajos, mayor coordinación de la publicidad mundial y una imagen más uniforme en todo el mundo—. Pero también tiene desventajas. La más importante es que ignora el hecho de que los mercados de los países difieren en gran medida en cuanto a su cultura, sus aspectos demográficos y sus condiciones económicas. Por eso, la mayoría de los anunciantes internacionales "piensan en forma global, pero actúan de manera local". Desarrollan *estrategias* publicitarias globales que hacen que sus actividades publicitarias sean más eficientes y consistentes. Luego adaptan sus *programas* publicitarios para que sean más sensibles a las necesidades y a las expectativas de los consumidores existentes dentro de los mercados locales. Por ejemplo, aunque Visa utiliza su tema "Everywhere you want to be" en todo el mundo, los anuncios en lugares específicos emplean lenguaje e imágenes locales atractivas que los hacen más relevantes para los mercados locales en los que aparecen.

Relaciones públicas (PR)
Actividades encaminadas a forjar buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la generación de información favorable, la creación de una buena imagen corporativa y el manejo o bloqueo de rumores, relatos o sucesos desfavorables.

Los anunciantes internacionales enfrentan varios problemas especiales. Por ejemplo, los costos y la disponibilidad de los medios publicitarios difieren enormemente de un país a otro. Las naciones también difieren con respecto al grado en que regulan sus prácticas publicitarias. Muchos países cuentan con un extenso sistema de leyes que restringe la cantidad de dinero que una compañía puede gastar en publicidad, los medios de comunicación que puede emplear, la naturaleza de los mensajes publicitarios y otros aspectos del programa de publicidad. Este tipo de restricciones a menudo obligan a los anunciantes a adaptar sus campañas de país en país.

De esta forma, aunque los anunciantes desarrollan estrategias internacionales para guiar sus actividades generales de publicidad, los programas de publicidad específicos deben adaptarse a la cultura y a las costumbres locales, a las características de los medios de comunicación y a las reglamentaciones.

Relaciones públicas

Comentario del autor | No hace mucho que las relaciones públicas eran consideradas el hijo adoptivo del marketing debido a su limitado uso para esta área. Sin embargo, esta situación está cambiando con rapidez a medida que más especialistas en marketing reconocen la capacidad que tienen las relaciones públicas para construir marcas y atraer clientes, además de su poder social.

Otra importante herramienta de promoción masiva son las **relaciones públicas** (**PR**, por sus siglas en inglés), es decir, el conjunto de actividades encaminadas a atraer a los clientes y a establecer buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía. Los departamentos de relaciones públicas desempeñan todas o cualquiera de las siguientes funciones:[27]

- *Entablar relaciones con la prensa o fungir como agencia de prensa.* Generar y publicar información de interés en los medios noticiosos para atraer la atención hacia una persona, un producto o un servicio.
- *Difundir información favorable del producto.* Hablar favorablemente de productos específicos.
- *Encargarse de asuntos públicos.* Establecer y mantener relaciones comunitarias nacionales o locales.
- *Hacer cabildeo.* Establecer y mantener relaciones con legisladores y funcionarios gubernamentales para influir en la promulgación de leyes y regulaciones.
- *Entablar relaciones con inversionistas.* Mantener relaciones con los accionistas y otros miembros de la comunidad financiera.
- *Actividades de desarrollo.* Hacerse cargo de las relaciones públicas con donadores o miembros de organizaciones sin fines de lucro para obtener apoyo financiero o de voluntariado.

La campaña de relaciones públicas "Built With Chocolate Milk" de MilkPEP está reposicionando la leche con chocolate como una bebida idónea para recuperar energía después de practicar deportes, tanto para personas ordinarias que realizan intensa actividad física como para atletas conocidos. Aquí aparece Chris Lieto, campeón mundial del Ironman.
Bob Levey/Stringer

Las relaciones públicas se utilizan para promover productos, personas, lugares, ideas, actividades, organizaciones e incluso países. Las compañías utilizan las relaciones públicas para entablar buenas relaciones con los consumidores, inversionistas, medios de comunicación y con sus comunidades. Algunas asociaciones comerciales han utilizado las relaciones públicas para reavivar el interés por artículos básicos como el huevo, las manzanas, papas, cebollas e incluso leche con chocolate. Por ejemplo, en Estados Unidos, el Milk Processor Education Program (MilkPEP), conocido por su exitosa campaña "Got Milk?" en años anteriores, creó una intensa campaña de relaciones públicas para promover los beneficios a la salud que ofrece la leche con chocolate y así elevar su consumo:[28]

> MilkPEP lanzó una extensa e integrada campaña de relaciones públicas para reposicionar la leche con chocolate —que tradicionalmente ha sido favorita de los niños— como una bebida idónea para que los adultos recuperen fuerzas después del ejercicio físico y la práctica de deportes. Respaldada por más de 20 años de investigaciones sobre los beneficios de la leche con chocolate para recuperar energía, la campaña "Built With Chocolate Milk" de MilkPEP recurrió a importantes líderes de opinión —como atletas, nutriólogos del deporte, blogueros especializados en acondicionamiento físico e investigadores de la salud— para ayudar a cambiar las percepciones en torno a la leche con chocolate al presentar el producto no como una bebida exclusiva para niños, sino como una bebida adecuada para deportistas en la que "los atletas confían y, además, está avalada por la ciencia". El contenido de los anuncios y de los social media presentan a conocidos atletas, como la ganadora de doce

medallas de natación Dara Torres; el jugador de hockey sobre hielo Zach Parise; los ganadores del Ironman World Championship, Chris Lieto y Mirinda Carfrae, y la estrella de básquetbol de la NBA Carmelo Anthony. Por ejemplo, MilkPEP patrocinó al jugador de los Steelers de Pittsburgh, Hines Ward, para entrenarse y competir en el Ironman. El equipo de leche con chocolate siguió a Hines durante sus entrenamientos y reuniones con dietistas para hacer constar el conocimiento científico existente detrás de la leche con chocolate como una bebida de recuperación; luego publicó videos y otros contenidos en YouTube, Twitter y Facebook. La experiencia de Hines con la leche con chocolate animó tanto a los aficionados como a sus compañeros atletas a probar la bebida. Además de trabajar con atletas profesionales, MilkPEP también participa en cientos de eventos locales a lo largo y ancho de Estados Unidos, como el Big Sur Marathon de California, ofreciendo leche con chocolate de manera gratuita en la zona de meta. Gracias a su intensa labor de relaciones públicas, la leche con chocolate ahora está logrando un triunfal regreso, ya registra aumentos de entre 6 y 12 por ciento en las ventas entre el público meta integrado por adultos.

Papel e impacto de las relaciones públicas

Las relaciones públicas pueden tener un fuerte impacto en la conciencia pública a un costo mucho menor que la publicidad. Cuando una compañía utiliza las relaciones públicas, no paga por espacio ni tiempo en los medios de comunicación, sino que le paga a un personal para desarrollar y distribuir información y organizar eventos. Si la compañía desarrolla una historia o un evento interesante, varios medios de comunicación masiva podrían interesarse en esa información y el resultado sería equivalente al de una campaña publicitaria con un costo de millones de dólares; además, las relaciones públicas tienen el poder de atraer a los consumidores e integrarlos como parte de la historia de una marca y de su relato (vea Marketing real 12.2).

En ocasiones los resultados de las relaciones públicas son espectaculares. Considere el lanzamiento de la iPad de Apple:[29]

La iPad de Apple es un producto con uno de los lanzamientos más exitosos de la historia. Lo gracioso es que, mientras la mayoría de los lanzamientos de grandes productos van acompañados por enormes campañas publicitarias previas, Apple lanzó su producto sin publicidad. Ninguna en absoluto. En vez de ello, sólo alimentó el fuego de las relaciones públicas; avivó los rumores con varios meses de anticipación al distribuir iPads para generar reseñas tempranas, alimentando a la prensa en línea y tradicional con un cotilleo tentador y ofreciendo a los seguidores de la marca información en línea sobre las miles de aplicaciones nuevas que estarían disponibles para la iPad. A la hora del almuerzo, alimentó el interés con una aparición en la serie cómica de televisión *Modern Family* y con una ráfaga de apariciones el día del lanzamiento en programas televisivos de entrevistas y otros eventos. En el proceso, únicamente mediante relaciones públicas, el lanzamiento de la iPad generó gran expectativa entre los consumidores, un frenesí en los medios de comunicación y largas filas afuera de las tiendas el día del lanzamiento. Apple vendió más de 300 mil de los elegantes dispositivos en el primer día y más de dos millones durante los primeros dos meses, la demanda incluso rebasó la oferta. Apple repitió la misma situación un año después con el lanzamiento de la igualmente exitosa iPad 2, de la que vendió casi un millón de unidades el fin de semana de su lanzamiento.

A pesar de sus fortalezas potenciales, en ocasiones las relaciones públicas se consideran el hijo adoptivo del marketing, ya que su uso suele ser escaso y limitado. El departamento de PR, por lo general, está ubicado en las oficinas centrales corporativas o dichas actividades corren a cargo de una agencia externa. Su personal se encuentra tan ocupado tratando con diversos públicos —accionistas, empleados, legisladores y la prensa— que con frecuencia se ignoran los programas de relaciones públicas que apoyan los objetivos de marketing del producto. Además, los gerentes de marketing y quienes ejercen las relaciones públicas no siempre hablan el mismo idioma. Mientras que gran parte del personal de relaciones públicas considera que su trabajo consiste sólo en comunicar, los gerentes de marketing suelen estar mucho más interesados en la forma en que la publicidad y las relaciones públicas afectan la construcción de la marca, las ventas, las utilidades y las relaciones con el cliente.

Sin embargo, esta situación está cambiando. Aunque las relaciones públicas aún representan sólo una pequeña porción del presupuesto general de marketing en la mayoría de las compañías, cada vez desempeñan un papel más importante en la construcción de marca. Además, en la actual era digital, la línea divisoria entre la publicidad y las relaciones públicas es cada vez más difusa. Por ejemplo, ¿los sitios web de la marca, los blogs, los videos de la marca y las actividades en social media son publicidad o relaciones públicas? Todos son ambas cosas. Y como el uso de contenido digital devengado y compartido aumenta rápidamente, las relaciones públicas juegan un papel más importante en la administración del contenido de marca. Más que cualquier otro departamento, el de relaciones públicas siempre ha sido responsable de crear contenido de marketing relevante que atraiga a los consumidores hacia una marca, en vez de empujar los mensajes hacia los receptores. "Saber dónde se encuentran la influencia y las conversaciones es la especialidad del departamento de PR", afirma un experto. "Los profesionales de relaciones públicas son maestros en la narración de historias. En una palabra, *crean* contenido".[30] Lo importante es que la publicidad y las relaciones públicas trabajen de la mano dentro de un programa de comunicaciones integradas de marketing para ayudar a generar compromiso por parte de los clientes y establecer relaciones con ellos.

Marketing real 12.2

Relaciones públicas y compromiso del cliente en Coca-Cola: De las impresiones a las expresiones y a las transacciones

Con las relaciones públicas, Coca-Cola pretende hacer mucho más que crear "impresiones" pasivas. Trata de crear compromiso por parte del cliente e inspirarlo para que genere "expresiones". De acuerdo con el director de marketing de Coca-Cola, Joe Tripodi, el objetivo de las relaciones públicas es desarrollar "piezas de información y comunicación que se puedan compartir y generen una enorme cantidad de impresiones en línea —para que luego, de manera crucial, conduzcan a expresiones de los consumidores, quienes unen las piezas de la historia y la amplían para, finalmente, realizar transacciones"—. Esto es, Coca-Cola utiliza las relaciones públicas para atraer a los consumidores e incitar conversaciones que los inspiren a extender el tema de la marca que consiste en abrirse a la felicidad y el optimismo.

Considere la reciente campaña de Coca-Cola "Hug me (Abrázame)", en la que la compañía instaló durante la noche una máquina expendedora de la "felicidad" en una universidad en Singapur. La máquina tenía la cara frontal de color rojo fuerte y la franja ondulada blanca característica de la marca registrada, pero sin ningún logotipo de Coca-Cola, ni ranura para monedas ni botones para seleccionar productos. Solamente las palabras "Hug me" eran visibles en grandes letras blancas impresas. En el lugar había cámaras escondidas grabando, de manera que Coca-Cola captó las reacciones de perplejidad de quienes pasaban por ahí; los jóvenes primero se rascaban la cabeza, luego se aproximaban lentamente a la máquina y, por último, con sonrisas en sus caras, le daban un gran abrazo. En respuesta a ese sencillo acto de felicidad, la máquina, mágicamente, despachaba una lata de Coca-Cola fría y totalmente gratis.

El video "Hug Me" de Coca-Cola muestra a una persona tras otra abrazando la máquina, recibiendo una Coca-Cola y compartiendo su deleite con otros. Coca-Cola difundió el video en línea; luego, dio un paso hacia atrás para dejar que los medios y los consumidores llevaran la historia hacia adelante. En tan sólo una semana, el video generó 112 millones de impresiones. Considerando los bajos costos de las Coca-Colas gratuitas y de producir el video, la campaña "Hug me" dio por resultado un costo asombrosamente bajo por impresión. Sin embargo, todavía más valiosas resultaron las subsiguientes expresiones de los clientes, como los "likes" que recibió el video y la forma en que éste prosiguió al compartirse con otros. "La máquina de Coca-Cola es una idea sencilla para esparcir felicidad", afirma un especialista en marketing de la compañía. "Nuestra estrategia consiste en entregar dosis de felicidad en una forma insospechada e innovadora… y la felicidad es contagiosa".

La campaña "Hug me" sólo es el ejemplo más reciente dentro de una larga serie de tácticas similares de relaciones públicas emprendidas por Coca-Cola para desatar conversaciones. En un Día de San Valentín, en medio de un abarrotado centro comercial, la compañía colocó una máquina expendedora modificada que despachaba Coca-Colas gratuitas a quienes confirmaran su estatus de "pareja" con un abrazo o un beso. Hace unos años, otra máquina Coca-Cola de la felicidad que se colocó en una universidad despachaba no sólo Coca-Colas gratuitas, sino también rosetas de maíz, pizzas, flores, apretones de mano y fotografías Polaroid. Emitiendo periódicamente sonidos como los que se escuchan en los tragamonedas de los casinos al ganar un premio, la máquina despachaba docenas de Coca-Colas y una larga plataforma con varias capas de coloridos cupcakes. Estas acciones inesperadas no sólo motivaban sonrisas y alegría, sino también lograron que los receptores estuvieran ansiosos por compartir la recompensa y la historia con todo mundo, lo que extendió el posicionamiento de felicidad de la compañía.

Coca-Cola ha emprendido muchas otras campañas de relaciones públicas que emplean su modelo de "impresiones-expresiones-transacciones" para inspirar conversaciones en torno a la marca. En su campaña "Project Connect", la compañía imprimió 150 nombres de pila comunes en las botellas de Coca-Cola, una hazaña que logró que cientos de miles de consumidores hurgaran en los exhibidores de Coca-Cola en las tiendas minoristas en busca de su nombre.

La duradera campaña "Arctic Home (Hogar ártico)" de Coca Cola emplea el poder de la información favorable y de los medios compartidos para generar compromiso al conectar las marcas de la compañía con una causa culturalmente relevante. En esa campaña, Coca-Cola se asoció con el World Wildlife Fund (WWF) para proteger el hábitat de los osos polares, una causa a la que se ajusta a la perfección ya que durante mucho tiempo ha incluido osos polares generados digitalmente en sus anuncios. La campaña "Arctic Home" va mucho más allá de inteligentes anuncios estacionales al integrar los esfuerzos de relaciones públicas con prácticamente cualquier otro aspecto de promoción y marketing. La campaña incluye un sitio web, una aplicación para teléfonos inteligentes, una donación de $3 millones al WWF, anuncios y videos en línea que presentan escenas de la película en formato IMAX *To the Arctic 3D*, así como latas de Coca-Cola blancas que llaman la atención sobre las dificultades que enfrentan los osos polares. En su primer año, "Arctic Home" produjo de manera sorprendente 1300 millones de impresiones, las cuales, a su vez, inspiraron compromiso y expresiones de los clientes.

La "complicada y audaz gran meta" de Coca-Cola no pretende mantener su participación de mercado en la categoría de bebidas refrescantes, en la cual las ventas han permanecido sin crecimiento durante años,

El poder de las relaciones públicas: la campaña de Coca-Cola "Hug Me" (abrázame) generó 112 millones de impresiones en sólo una semana. Pero más importante, creó incontables expresiones entre los clientes que extendió el tema de felicidad y optimismo de la marca.

©2012 The Coca-Cola Company. Todos los derechos reservados.

sino duplicar su negocio hacia finales de la presente década. Las relaciones públicas y los social media jugarán un papel central en alcanzar esa meta al hacer que los clientes se conviertan en parte de la historia de la marca y al encauzarlos hacia una legión de defensores de marca que se encargarán de llevar el mensaje de felicidad de Coca-Cola hacia adelante. "No se trata sólo de lanzar material como hemos hecho históricamente", aclara Tripodi. "Tenemos que crear experiencias que quizá sólo unos cuantos tengan, pero que sean tan convincentes que puedan alentar conversaciones con muchos otros".

Fuentes: Tim Nudd, "Coca-Cola Joins the Revolution in a World Where the Mob Rules", *Adweek*, 19 de junio de 2012, www.adweek.com/print/141217; "WWF and The Coca-Cola Company Team Up to Protect Polar Bears", http://worldwildlife.org/projects/wwf-and-the-coca-cola-company-team-up-to-protect-polar-bears, consultado en junio de 2014; Natalie Zmuda, "Coca-Cola Gets Real with Polar Bears", *Advertising Age*, 25 de octubre de 2011, http://adage.com/print/230632/; Anthony Wing Kosner, "Hug Me: Coca-Cola Introduces Gesture Based Marketing in Singapore", *Forbes*, 11 de abril de 2012, www.forbes.com/sites/anthonykosner/2012/94/11/hug-me-coca-cola-introduces-gesture-based-marketing-in-singapore/; "Cannes Lions 2012: Five-Points to a Great Marketing Strategy", afaqs.com, 20 de junio de 2012, www.afaqs.com/news/story/34444; y www.youtube.com/watch?feature=endscreen&NR=1&v=-A-7H4aOhq0 y www.youtube.com/watch?v=D3j_pB3STsQ, consultados en septiembre de 2014.

Principales herramientas de relaciones públicas

Las relaciones públicas utilizan varias herramientas y una de las principales son las *noticias*. Los profesionales de las relaciones públicas encuentran o generan noticias favorables acerca de la compañía y de sus productos o su personal. En ocasiones las noticias surgen de manera natural; otras veces, el personal de PR puede sugerir eventos o actividades que podrían generar noticias. Otra herramienta común de relaciones públicas son los *eventos especiales*, los cuales van desde conferencias de prensa y giras de la marca hasta patrocinios de exhibiciones con rayos láser y presentaciones multimedia o programas educativos diseñados para llegar a los públicos meta e interesarlos.

El personal de relaciones públicas también prepara *materiales escritos* para llegar a sus mercados meta e influir en ellos. Esos materiales incluyen informes anuales, folletos, artículos, boletines informativos y revistas de la compañía. Los *materiales audiovisuales*, como videos en DVD y en línea, se utilizan cada vez más como herramientas de comunicación. Los *materiales de identidad corporativa* también sirven para forjar la identidad de una empresa que el público reconoce de inmediato. Los logotipos, la papelería, los folletos, los letreros, las formas de negocios, las tarjetas de presentación, los edificios, uniformes, automóviles y camiones de la compañía se convierten en herramientas de marketing cuando son atractivos, distintivos y memorables. Finalmente, las compañías pueden mejorar su fondo de comercio (*goodwill*) al aportar dinero y tiempo a *actividades de servicio público.*

Como se mencionó antes, internet y los social media también son canales importantes de relaciones públicas. Los sitios web, los blogs y social media como YouTube, Facebook, Pinterest, Storify y Twitter están proporcionando formas novedosas e interesantes de llegar a las personas y atraerlas. Como se mencionó, la narración de historias y la generación de compromiso son las principales fortalezas del departamento de relaciones públicas, lo cual se ajusta bien con el uso de los recursos en línea y los social media.

Igual que sucede con otras herramientas de promoción, cuando la dirección de una compañía considere cuándo y cómo utilizar las relaciones públicas con los productos, tendrá que establecer los objetivos de relaciones públicas, elegir los mensajes y vehículos respectivos, llevar a la práctica el plan de PR y evaluar los resultados. Las relaciones públicas de la empresa deberán combinarse armónicamente con otras actividades de promoción dentro de su programa general de comunicaciones integradas de marketing.

12 Revisión de conceptos

REPASO DE OBJETIVOS y TÉRMINOS CLAVE

Repaso de objetivos

Las compañías deben hacer algo más que elaborar buenos productos; tienen que atraer a los clientes y a los consumidores, informarlos de los beneficios de los productos de una manera persuasiva y posicionar dichos productos cuidadosamente en la mente de los consumidores. Para ello, deben ser hábiles en el uso de la *publicidad* y las *relaciones públicas.*

OBJETIVO 1 **Definir el papel de la publicidad en la mezcla de promoción.** *(pp. 382-383)*

La *publicidad*, definida como el uso de medios de comunicación pagados por una compañía para informar, persuadir y

recordar al público acerca de sus productos o su organización, es una poderosa herramienta de promoción que sirve para comunicar el valor que los comerciantes crean para sus clientes. Los especialistas en marketing estadounidenses gastan más de $170 000 millones cada año en publicidad y el gasto mundial excede los $518 000 millones. La publicidad adopta formas y usos diversos. Aunque principalmente son las empresas de negocios quienes la utilizan, hay una amplia gama de organizaciones sin fines de lucro, profesionistas e instituciones sociales que también se valen de la publicidad para promover sus causas ante diferentes públicos meta. Las *relaciones públicas*, que pretenden generar información favorable y crear una buena imagen de la compañía, son la modalidad menos utilizada de las principales herramientas de promoción, aunque poseen un enorme potencial para crear conciencia y preferencia entre los consumidores.

OBJETIVO 2 Describir las principales decisiones implicadas en el desarrollo de un programa de publicidad. *(pp. 383-398)*

La *toma de decisiones de publicidad* implica decisiones sobre los objetivos, el presupuesto, los mensajes, los medios de comunicación y, por último, la evaluación de los resultados. Los anunciantes deben establecer *objetivos* claros con respecto al público meta, las tareas a realizar y el momento de presentación en los medios, si la publicidad tiene como propósito informar, persuadir o recordar el producto a los compradores. La meta de la publicidad consiste en llevar a los consumidores a través de las etapas de preparación del comprador que se analizaron en el capítulo 11. Parte de la publicidad está diseñada para incitar a la gente a la acción, aunque gran parte de los anuncios que vemos en la actualidad se enfocan en establecer o fortalecer el compromiso y las relaciones de largo plazo con los clientes. El *presupuesto* de publicidad depende de muchos factores y, sin importar qué método se utilice, establecer el presupuesto de publicidad es una tarea difícil.

Una estrategia publicitaria consta de dos elementos fundamentales: crear los *mensajes y el contenido* de la publicidad y seleccionar los *medios de comunicación* para difundirlos. La *decisión referente al mensaje* requiere planear una estrategia de mensaje y ejecutarla de manera eficaz. Los buenos mensajes y otros contenidos son muy importantes en el costoso y saturado entorno publicitario de la actualidad. Tan sólo para captar y retener la atención del público, los mensajes actuales deben estar mejor planeados, ser más imaginativos, más entretenidos y ofrecer más recompensas a los consumidores. De hecho, muchos especialistas en marketing ahora recurren a la nueva fusión de la publicidad y el entretenimiento, denominada *Madison & Vine*. La *decisión de medios* implica definir metas de alcance, frecuencia, impacto y participación; seleccionar los principales tipos de medios de comunicación; elegir los vehículos de comunicación y determinar el momento de presentación en los medios. Las decisiones sobre el mensaje y los medios de comunicación se deben coordinar en forma estrecha para lograr que la campaña tenga una eficacia máxima.

Por último, la *evaluación* requiere determinar los efectos de la publicidad en la comunicación y en las ventas antes, durante y después de difundir los anuncios por los medios respectivos. La responsabilidad de la publicidad se ha convertido en un tema importante para la mayoría de las compañías. Cada vez más los directivos se preguntan: "¿qué rendimiento estamos obteniendo por nuestra inversión en publicidad?" y "¿cómo sabemos si estamos gastando la cantidad correcta?". Otras cuestiones importantes con respecto al tema son la *organización* de la publicidad y el manejo de los aspectos complejos de la publicidad internacional.

OBJETIVO 3 Definir el papel de las relaciones públicas en la mezcla de promoción. *(pp. 398-399)*

Las *relaciones públicas* pretenden generar información favorable y crear una buena imagen de la compañía. Si bien son la herramienta de promoción menos utilizada, poseen un enorme potencial para crear conciencia y preferencia entre los consumidores.

Las relaciones públicas se utilizan para promover productos, personas, lugares, ideas, actividades, organizaciones e incluso países. Las compañías utilizan las relaciones públicas para establecer buenas relaciones con los clientes, inversionistas, medios de comunicación y con sus comunidades. Las relaciones públicas pueden tener un gran impacto en la conciencia pública a un costo mucho más bajo que la publicidad y sus resultados, en ocasiones, son espectaculares. Aunque las relaciones públicas captan únicamente una pequeña porción de los presupuestos generales de marketing en la mayoría de las empresas, esta herramienta juega un papel cada vez más importante en la construcción de marcas. En la era actual, caracterizada por el uso de recursos digitales, dispositivos móviles y social media, la línea divisoria entre la publicidad y las relaciones públicas es cada vez más difusa.

OBJETIVO 4 Explicar cómo utilizan las compañías las relaciones públicas para comunicarse con sus públicos. *(p. 401)*

Las compañías usan las relaciones públicas para comunicarse con sus públicos al establecer objetivos de PR, al elegir mensajes y vehículos, al ejecutar el plan de PR y al evaluar sus resultados. Para lograr estas metas, los profesionales de las relaciones públicas emplean varias herramientas como *noticias* y *eventos especiales.* Además preparan *materiales escritos*, *audiovisuales* y de *identidad corporativa* y aportan dinero y tiempo a *actividades de servicio público.* Internet también se ha convertido en un canal de relaciones públicas cada vez más importante debido a que los sitios web, los blogs y los social media brindan formas nuevas e interesantes de llegar a más personas.

Términos clave

OBJETIVO 1

Publicidad (p. 382)

OBJETIVO 2

Objetivo de publicidad (p. 383)
Presupuesto de publicidad (p. 385)
Estrategia de publicidad (p. 385)
Madison & Vine (p. 387)
Concepto creativo (p. 388)
Estilos de ejecución (p. 388)
Medios publicitarios (p. 390)
Rendimiento sobre la inversión en publicidad (p. 394)
Agencia de publicidad (p. 397)

OBJETIVO 3

Relaciones públicas (PR) (p. 398)

ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO

Preguntas para análisis

12-1 Describa los principales elementos de la estrategia de publicidad de una empresa. (AACSB: Comunicación).

12-2 Compare y contraste los conceptos de publientretenimiento y entretenimiento con marca. (AACSB: Comunicación).

12-3 ¿Por qué la medición de la eficacia de la publicidad se ha vuelto tan importante? ¿Qué tipos de resultados de publicidad miden los especialistas en marketing y cuáles son los problemas relacionados con dicha evaluación? (AACSB: Comunicación).

12-4 ¿Cuáles son el papel y las funciones de las relaciones públicas dentro de una organización? (AACSB: Comunicación).

12-5 Analice las herramientas utilizadas por los profesionales de las relaciones públicas. ¿Las relaciones públicas son una forma de promoción gratuita para la compañía? (AACSB: Comunicación).

Ejercicios de pensamiento crítico

12-6 Cualquier mensaje puede presentarse utilizando diferentes estilos de ejecución. Seleccione una marca y un público meta y diseñe dos anuncios, cada uno con un estilo específico de ejecución para comunicar el mismo mensaje al público meta, sólo que de diferente forma. Identifique los tipos de estilos de ejecución que utilice en cada caso y presente sus anuncios. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

12-7 De acuerdo con un estudio publicado recientemente, las mascotas generan más rumor (o comentarios) en los social media que las celebridades que apoyan un producto. Por ejemplo, en el estudio, Pillsbury Doughboy obtuvo 10 (la máxima puntuación en la escala) y LeBron James obtuvo 1. En pequeños grupos, encuentren un ejemplo de otra compañía que utilice una mascota para suscitar rumor en social media y sugieran formas en que la compañía podría generar aún más comentarios. ¿Cómo se mide el rumor en los social media? (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento reflexivo).

12-8 La Public Relations Society of America (PRSA) otorga reconocimientos a las mejores campañas de relaciones públicas con los Silver Anvil Awards. Visite www.prsa.org/Awards/Search y revise varios informes de casos de ganadores previos. ¿Qué parece abarcar el campo de las relaciones públicas? Escriba un informe sobre uno de los ganadores enfocándose en sus actividades relacionadas con el marketing. (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento reflexivo).

MINICASOS Y APLICACIONES

Marketing en línea, móvil y de social media — Audience Network de Facebook

Facebook tiene 1230 millones de usuarios y la gran mayoría de ellos, por lo regular, visitan el sitio a diario con un dispositivo móvil. Lo que comenzó como una red social en línea, que permitía a las personas comunicarse entre sí, se ha transformado en un gigante que promete cambiar el juego en la publicidad móvil. Facebook presentó a los anunciantes su nueva plataforma de anuncios móviles, llamada Audience Network, que permite enviar anuncios móviles dirigidos con precisión. Si bien existen otras plataformas de anuncios móviles (donde Google es el líder), Facebook posee un tesoro de datos que resultan útiles para los anunciantes. Google es fuerte en datos de búsqueda, pero Facebook es parte de nuestra vida. Aunque ya ha colocado anuncios de distintas compañías en su sitio, Facebook ahora estará impulsando esos anuncios en aplicaciones de terceros. Se trata de una situación de ganar-ganar-ganar para los anunciantes, desarrolladores de aplicaciones y Facebook porque los primeros pueden dirigir sus anuncios móviles a los individuos con base en información muy personal, los segundos obtienen ingresos sobre la publicidad y Facebook también obtiene ingresos sobre la publicidad por colocar los anuncios. Y no se trata de una pequeña participación —tan sólo en el último trimestre de 2013, Facebook obtuvo $1300 millones de ingresos por concepto de anuncios móviles—. Eso representa el 60 por ciento de todos sus ingresos por publicidad.

12-9 Compare y contraste las redes de anuncios de Facebook, Google y Twitter. ¿Cuál resulta más eficaz para los anunciantes? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

12-10 La publicidad móvil es uno de los sectores de mayor crecimiento dentro de la publicidad digital. ¿Cómo se mide la eficacia de la publicidad móvil? Investigue este asunto y escriba un informe sobre sus hallazgos. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

Ética de marketing — Dronerama de Amazon

En la víspera del día más importante del año en el que se realizan ventas a través de comercio electrónico en Estados Unidos (el llamado *ciberlunes*), Jeff Bezos, fundador y director general de Amazon y quien se caracteriza por ser reservado, se anotó un triunfo de relaciones públicas al aparecer en el programa *60 Minutes* de CBS para dar a conocer su proyecto de aeronaves

no tripuladas, denominado Prime Air, que permitirá entregar paquetes a los clientes en la puerta de sus hogares. Olvide por un momento que el proyecto no podría implementarse porque la Federal Aviation Administration de Estados Unidos no permite tal uso de los drones, y olvide también que ese tipo de entrega no sería posible antes de 2026. La entrevista dio inicio al "Dronerama", como alguien lo llamó. La mañana siguiente, el ciberlunes, los medios de comunicación dieron rienda suelta al entusiasmo acerca de la entrega por medio de drones, en tanto que organizaciones de noticias y sitios de internet reproducían el video acerca del servicio de entrega de paquetes de Amazon mediante drones. La entrevista de *60 Minutes* fue criticada porque el entrevistador, el famoso Charlie Rose, parecía muy entusiasmado con lo que decía Bezos e ignoró otros asuntos controversiales, como las condiciones de trabajo en Amazon. Rose continuó hablando con efusividad acerca de Amazon durante el *60 Minutes Overtime*, un complemento digital del programa de televisión. Los críticos creen que el normalmente inalcanzable Bezos llevó la batuta al aparecer en el programa. El "Dronerama" no sólo puso el nombre de Amazon en los labios de todos los compradores de productos en el día más importante del comercio en línea (el ciberlunes), sino que pareció tender una cortina de humo sobre un libro publicado recientemente acerca de Bezos en un momento en que Amazon necesitaba a sus clientes en gran medida.

12-11 Vea la entrevista difundida por *60 Minutes* en www.cbsnews.com/news/amazons-jeff-bezos-looks-to-the-future/. ¿Es ético que las compañías utilicen de esa forma los medios de comunicación para obtener una imagen favorable? ¿Jeff Bezos reconoció el hecho de que el uso comercial de los drones, tal como él lo describió, aún no es factible en el futuro inmediato? (AACSB: Comunicación; razonamiento ético; pensamiento reflexivo).

12-12 Elabore una presentación de la información que se generó en torno a Amazon como resultado de la entrevista en *60 Minutes*. ¿Consideraría esta campaña como un éxito o como un fracaso? (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento reflexivo).

Aritmética de marketing C3, CPM y CPP

En Estados Unidos, los índices de audiencia de Nielsen son muy importantes tanto para los anunciantes como para quienes deciden la programación de televisión debido a que, en este medio, el costo del tiempo publicitario se basa en dichos índices. El *índice de audiencia* se refiere al número de hogares incluidos en la muestra de Nielsen que están sintonizando un programa, dividido entre el número de hogares que poseen un televisor —115.6 millones en Estados Unidos—. Un punto en el índice representa el uno por ciento de los hogares (HHS, por sus siglas en inglés) registrados en el mercado televisivo. Los índices de televisión de Nielsen se conocen como C3 y miden el número de televidentes que ven los comerciales en vivo o que ven comerciales grabados en un lapso no mayor de los tres días anteriores. Una medida común de la eficiencia de la publicidad es el costo por millar (CPM), que es el costo por cada mil contactos potenciales de audiencia. Los publicistas también evalúan el costo por cada punto del índice dividiendo el costo del anuncio entre el índice de audiencia. Estas cifras se utilizan para evaluar la eficacia de la compra de espacios publicitarios en los medios de comunicación. Utilice la tabla siguiente sobre precios promedio e índices de audiencia de algunos programas de televisión, para el horario de ocho a nueve de la noche, y conteste las preguntas que se plantean a continuación:

Programa	Costo por: anuncio de 30 segundos	Índice C3
Sunday Night Football	$594 000	7.9
The Big Bang Theory	$317 000	5.1
The Voice	$264 575	3.9
How I Met Your Mother	$168 435	3.2
Agents of S.H.I.E.L.D.	$169 730	3.1

12-13 ¿Cuántos hogares se espera que vean cada programa? (AACSB: Comunicación; razonamiento analítico)

12-14 Calcule el costo por millar (CPM) y el costo por punto (CPP) para cada programa. ¿De qué forma los anunciantes deberían utilizar estas mediciones cuando planean la compra de espacios televisivos? (AACSB: Comunicación; razonamiento analítico; pensamiento reflexivo)

Caso empresarial Allstate: Introducir el caos en la guerra publicitaria en la industria de los seguros para automóviles

En la primavera de 1950, la hija adolescente del director general de ventas de Allstate, Davis Ellis, contrajo hepatitis poco antes de graduarse del bachillerato. El ejecutivo, muy preocupado, regresó a casa después del trabajo una noche, justo cuando su esposa regresaba del hospital donde había internado a su hija. Cuando se encontró con su esposa a la entrada de la casa, ella le dijo: "En el hospital dicen que no hay por qué preocuparnos…, estamos en buenas manos con el doctor".

Más adelante en ese mismo año, Ellis se integró a un equipo encargado de desarrollar la primera campaña de publicidad a nivel nacional de Allstate Insurance Company. Mientras el equipo discutía el mensaje que deseaban que comunicara la marca, Ellis recordó el comentario de su esposa "estamos en buenas manos" y lo bien que lo hizo sentir. La frase proyectaba seguridad, tranquilidad y responsabilidad, exactamente las características con las que el equipo deseaba que los clientes asociaran a Allstate. Así nació el eslogan: "You're in Good Hands with Allstate (Usted está en buenas manos con Allstate)".

A principios de la década de 2000, un estudio realizado por la Northwestern University descubrió que aquella frase, la cual había estado vigente durante mucho tiempo, era el eslogan más reconocido en Estados Unidos. Durante años, Allstate fue la segunda aseguradora más grande de ese país, sólo después de State Farm. En 2003, Allstate contrató al actor Dennis Haysbert como vocero de la marca. Después de estelarizar docenas de comerciales de Allstate —cada uno de los cuales culminaba con la pregunta: "¿Está usted en buenas manos?"—, la voz profunda de Haysbert se volvió absolutamente familiar para los

televidentes. En la actualidad, el eslogan de "buenas manos" es el que más ha perdurado para una campaña pagada.

Reestructuración publicitaria

Aun cuando la publicidad de Allstate sirvió bien durante décadas, hacia finales de la década de 1990 la compañía había caído en la misma rutina que el resto de la industria de las aseguradoras. Las grandes compañías de seguros de automóviles gastaban poco en aburridas campañas de publicidad que presentaban mensajes sensibleros y tranquilizadores, como "Usted está en buenas manos" de Allstate o "Like a good neighboor (Como un buen vecino)" de State Farm. En una industria caracterizada por bajos presupuestos y anuncios discretos, ninguna marca se distinguía por su marketing.

Sin embargo, la serenidad en el campo de la publicidad terminó con la primera aparición del ahora famoso Gecko de GEICO en 1999, respaldada por un gran presupuesto, para promover ventas directas y precios bajos. Esa campaña publicitaria de GEICO desató un frenesí de gastos y creatividad en el área de publicidad dentro de la industria de seguros, el cual rápidamente se magnificó hasta convertirse en una guerra publicitaria de gran escala. Los anuncios de seguros para automóviles, alguna vez conservadores, dieron rienda suelta a la creatividad, volviéndose tan ingeniosos y originales como los de cualquier otra industria. He aquí algunas muestras de ello:

- *GEICO.* GEICO desató una guerra publicitaria cuando fue adquirida por Berkshire Hathaway Inc., propiedad del millonario Warren Buffett, en 1996, la cual otorgó un "cheque en blanco" para lograr un significativo aumento en la participación de mercado. Eso condujo a un embate en el campo de la publicidad que nunca antes se había visto en la industria de los seguros para automóviles. Una serie de creativas campañas de GEICO presentó a hombres de las cavernas civilizados y fajos de efectivo sobre los cuales aparecían unos ojos saltones. Sin embargo, fue Gecko, la mascota de GEICO, el recurso que tuvo el mayor impacto. Con su característico acento británico, Gecko transmitía el mensaje claro y sencillo de la compañía: "Quince minutos pueden ahorrarle 15 por ciento o más en el seguro de un automóvil". Más que cualquier otro vocero de la industria, Gecko infundió personalidad y vigor a la industria de los seguros, anteriormente aburrida, y a sus marcas.
- *Progressive.* Emulando a GEICO, en 2008 Progressive creó su propia adorable personalidad —Flo, una alegre empleada de ventas—. Progressive presentó a la siempre optimista Flo, de labios carmín, para ayudar a convencer a los consumidores que ya estaban en el mercado de que podían obtener un mejor precio con Progressive. Flo ayudó a Progressive a pisar los talones de la floreciente GEICO al colocarse como la cuarta aseguradora más grande de automóviles. Flo asiste a las personas cuando están listas para comprar. Más adelante, Progressive lanzó campañas complementarias que presentaban al Mensajero —un hombre de bigote con chaqueta de piel— y a Brad —un hombre de buen trato y desenvuelto, con un sentido jocoso de la autoestima, quien se refiere a sí mismo siempre en tercera persona—. Flo, el Mensajero y Brad, igual que Gecko, promueven ahorros en los precios como la exhortación primordial.
- *State Farm.* En cuanto GEICO y Progressive sacudieron la industria con sus modelos de ventas directas, de bajo precio y preeminentes, las aseguradoras de automóviles basadas en el modelo convencional de venta a través de agentes se vieron forzadas a responder. State Farm, con 90 años de antigüedad y líder de la industria durante mucho tiempo, difícilmente era un extraño en el campo de la publicidad. Así como Allstate, State Farm tenía un eslogan ampliamente reconocido y que había mantenido vigente durante mucho tiempo: "Like a good neighbor, State Farm is there (Como un buen vecino, State Farm está ahí". Barry Manilow –el entonces icono de la música pop— escribió la canción correspondiente en 1971. Al sentir la amenaza de las empresas de nuevo ingreso a la industria, State Farm arremetió vigorosamente con una nueva campaña centrada en su canción perdurable. En su campaña "Magic Jingle", los agentes de State Farm aparecen como por arte de magia cuando los invocan jóvenes conductores en problemas cantando la melodía, entre ellos, personajes como el basquetbolista LeBron James. La meta de la campaña era convencer a los consumidores de que aún necesitan los servicios de uno de los 18 mil agentes de State Farm. Para reforzar el argumento, State Farm duplicó su presupuesto de publicidad.

"Buenas manos" se encuentra con el caos

En el momento más álgido de la competencia y de la creatividad publicitaria, Allstate luchaba por mantenerse a la altura de la situación, ya no digamos para crecer. A principios de 2010, aún con Haysbert como la voz de la compañía, Allstate había perdido participación de mercado durante dos años. La marca necesitaba su propia personalidad distintiva. Así que Allstate dio vida al caos —literalmente—. Con el nuevo personaje de terror Mayhem (que en inglés quiere decir caos), representado por el actor Dean Winters, Allstate creó un villano como antagonista del héroe apacible Haysbert. La meta de la campaña: convencer a los consumidores de que hay más factores a considerar que el precio cuando se adquiere un seguro para automóvil. Para decirlo sin rodeos, explica un ejecutivo de la agencia de publicidad que participó en la campaña: "Queríamos correr a la asistente Flo".

Mayhem encarna todos los eventos improbables que pueden conducir a un reclamo del seguro de automóviles. Como un ciervo, brinca en el camino de un automóvil que circula durante la noche, "porque eso es lo que hacemos los ciervos". Como una lluvia torrencial, le encantan los toldos corredizos con goteras. Como un GPS descompuesto, hace que un automóvil vire hacia donde se encuentra otro vehículo. Como nieve, cae copiosamente sobre el techo de una cochera hasta que éste se cae encima del automóvil que había adentro. Cada anuncio original termina con una frase y una pregunta: "Si usted ha optado por una tarifa reducida para el seguro de su automóvil, podría estar pagando las consecuencias. ¿Está usted en buenas manos?".

Mediante esos anuncios inteligentes, la campaña creativa y ganadora de premios de Allstate, "Mayhem. It's Everywhere (Mayhem está en todos lados)", dio un giro contemporáneo que llama la atención sobre el eslogan vigente durante muchos años, "Usted está en buenas manos". De esa forma, ayudó a posicionar la marca como una alternativa que supera a los competidores orientados hacia el precio. Incluso con su perdurable campaña "Good Hands", Allstate necesitaba algo que se apartara de lo convencional. De hecho, el caos no sólo describía a la campaña de Allstate, sino que caracterizaba al mundo entero de la publicidad de los seguros de automóviles.

La campaña Mayhem rápidamente ganó muchos premios en la industria de la publicidad. Sin embargo, quizás un indicador mucho más confiable de su impacto fue el grado en que el personaje se insertó en la cultura popular. Aunque Mayhem solamente posee un tercio de los 5.4 millones de seguidores que tiene Flo en Facebook, cuenta con una calificación que es casi ocho veces la que obtiene la alegre vocera de Progressive. Y cuando el creador del personaje vio a un niño disfrazado como Mayhem en una reciente festividad de Halloween caminando por la calle, lo consideró "un momento culminante en su carrera que lo hizo estremecer".

Mayhem, más que un personaje popular, se encuentra en el meollo del mensaje. Al final de cada anuncio, advierte: "Si usted ha optado por una tarifa reducida para el seguro de su automóvil, podría estar pagando las consecuencias". Luego, Haysbert pregunta: "¿Está usted en buenas manos?". Y brinda

la solución: “Contrate Allstate. Podrá ahorrar dinero y estará mejor protegido frente a Mayhem” —es decir, frente al caos—. Este mensaje de “pague un poco más” colocó a Allstate de regreso a la primera posición en términos de valor para el cliente.

Mayhem Redux

Los anuncios de Allstate no sólo resultaron creativos, sino efectivos. Después de unos cuantos años de que los anuncios de Mayhem complementaron los de las “buenas manos” de Haysbert, la conciencia de marca sobre Allstate de 74 por ciento estaba sólo ligeramente por detrás de la de State Farm, a pesar de que esta última gastaba 60 por ciento más en publicidad. Y por un tiempo, la campaña Mayhem detuvo la pérdida de participación de mercado de Allstate. De acuerdo con el director general de la compañía, Thomas Wilson, “está funcionando; si usted analiza nuestras cotizaciones y nuestro nuevo negocio, verá que se encuentra muy arriba”. Todo ello motivó a Allstate a extender la campaña, incluyendo a un primo de Mayhem llamado Mala Suerte, para dirigirse a los consumidores de origen hispano.

Al extender la campaña, Allstate llevó a Mayhem al siguiente nivel abriéndole su propia cuenta de Twitter. Al llegar aparentemente algo tarde a Twitter, los ejecutivos de Allstate indicaron que la demora fue intencional. “Fuimos muy cuidadosos de no exagerar la presencia de Mayhem y de no sobreexponerlo”, explica Jennifer Egeland, directora de publicidad de Allstate. “[Queríamos] la idea correcta para lanzarlo al espacio de Twitter”.

La idea correcta era conformar la personalidad de Mayhem. Al principio de la más reciente temporada de fútbol, Mayhem encuestó a sus seguidores para determinar qué debería representar en el siguiente anuncio —una parrilla de carbón o un cordón barato de *bungee*—. Los consumidores votaron por esta última opción. Pero Mayhem desobedeció y envió el siguiente tuit: “Muy mal. Soy una parrilla de las que se usan en los festejos previos al partido de fútbol. ¿Quién tiene un encendedor?”. A eso siguieron videos de un automóvil incendiándose a causa de un percance con una parrilla. Luego, Allstate difundió dos nuevos anuncios de Mayhem —“Tailgate Grill Fire” y “Cheap Bungee Cord”— para dar gusto a todos. Ocurrencias similares se presentaron para los playoffs del torneo March Madness 2014 de la NCAA, lo que atrajo a más de 61 mil seguidores a la cuenta de Twitter @Mayhem.

Con toda esa actividad y la respuesta pública, Allstate pensó que contaba con un arma infalible para mantener su posición de mercado. Sin embargo, la lucha encarnizada en la publicidad de las aseguradoras de automóviles ilustra lo importante que es mantenerse un paso adelante de la competencia. El año pasado, Allstate aumentó su presupuesto de publicidad a $887 millones, superando el presupuesto del líder del mercado, State Farm, el cual asciende a $802 millones. No obstante, ambas compañías fueron eclipsadas por la sorprendente cantidad de $1100 millones que gastó GEICO en publicidad. En la actualidad, no menos de 11 marcas de seguros de automóviles tienen campañas publicitarias por televisión a nivel nacional en Estados Unidos. En conjunto, las aseguradoras gastan ahora más de $6000 millones cada año para difundir sus mensajes. Eso siembra confusión entre los consumidores, quienes luchan por hacer distinciones ante el aluvión de anuncios inteligentes de sus respectivas marcas.

La intensa competencia, los elevados presupuestos y la publicidad enfocada en el consumidor han infundido dinamismo a la participación de mercado de la industria. De hecho, de acuerdo con las cifras del año anterior, GEICO se desplazó al segundo lugar, detrás de State Farm, con ingresos por primas que alcanzaron los $18 570 millones, en una cerrada lucha con Allstate cuyas primas sumaron $18 450 millones. Eso representó un incremento de tres por ciento para Allstate, la cual había continuado creciendo en años recientes. Sin embargo, el crecimiento de GEICO ha sido más notable de manera consistente al registrar 11 por ciento año tras año. Con ese desarrollo, Allstate tiene que reconsiderar el valor que está obteniendo a partir de sus inversiones en publicidad y cómo podría lograr que GEICO frene su crecimiento para recuperar la posición número dos del mercado.

Preguntas para análisis del caso

12-15 ¿Cómo es que el eslogan de las “buenas manos” de Allstate ha resistido la prueba del tiempo hasta convertirse en el más duradero en la historia de la publicidad?

12-16 Analice los anuncios de Mayhem con base en el proceso de creación de un mensaje publicitario que se describe en el texto (para los anuncios de Mayhem, visite www.allstate.com/mayhem-is-everywhere.aspx).

12-17 Analice los problemas relacionados con los medios publicitarios en el caso de la campaña Mayhem. ¿De qué manera difiere este proceso de las campañas implementadas para otras compañías?

12-18 Con base en la información de este caso, ¿de qué manera podría medir Allstate la eficacia de la campaña Mayhem?

12-19 ¿Ha sido eficaz la campaña Mayhem? Fundamente su respuesta.

Fuentes: Con base en información encontrada en Steve Daniels, “GEICO Overtakes Allstate as No. 2 Auto Insurer”, *Advertising Age*, 3 de marzo de 2014, http://adage.com/print/291947; E. J. Schultz, “Inside Allstate’s Strategy to Start Mayhem on Twitter”, *Advertising Age*, 15 de octubre de 2013, http://adage.com/print/244690; Anthony Crup, “Allstate’s Marketing Boss Talks Up ‘March Mayhem’”, *Ad Week*, 25 de marzo de 2014, www.adweek.com/print/156471; E. J. Schultz, “Cheat Sheet: Facts and Figures Behind the Faces in Those Car Insurance Ads”, *Advertising Age*, 21 de febrero de 2011, http://adage.com/print/148986/; y anuncios y otra información consultados en www.allstatenewsroom.com y www.allstate.com/mayhem-is-everywhere.aspx, junio de 2014.

Referencias

1. Citas y otra información tomadas de Scott Davis, “When GEICO Accelerated Past Allstate”, *Forbes*, 10 de marzo de 2014, www.forbes.com/sites/scottdavis/2014/03/10/when-geico-accelerated-past-allstate/; E. J. Schultz, “Muscling Past Mayhem: GEICO Rides Giant Ad Budget Past Allstate”, *Advertising Age*, 8 de julio de 2013, www.adage.com/print/242980; Julie Campbell, “Insurance Industry Social Media Engagement Strategy Performances Ranked by Unmetric”, *Live Insurance News*, 1 de febrero de 2013, www.liveinsurancenews.com/insurance-industry-social/8519578/; “25 Biggest Megabrands”, *Advertising Age*, 8 de julio de 2013, p. 15; Michele Miller, “‘Hump Day’ GEICO Commercial: Creators Dish on Ad’s Success, Its Development”, *CBS News*, 18 de septiembre de 2013, www.cbsnews.com/news/hump-day-geico-commercial-creators-dish-on-ads-success-its-development/; y www.geico.com, consultado en septiembre de 2014.
2. Alexandra Bruell, “Global Spending Predicted to Hit $518B This Year”, *Advertising Age*, 29 de abril de 2013, p. 10; “US Digital Advertising & Marketing”, *eMarketer*, www.emarketer.com/coverage/advertisingmarketing, consultado en marzo de 2014; Kristina Monllos, “Retail, Automotive Biggest Spenders in 2013”, *Adweek*, 25 de marzo de 2014, www.adweek.com/print/156524; y “100 Leading National Advertisers 2014”, *Advertising Age*, 23 de junio de 2014, pp. 16-18.
3. Vea Alexandra Bruell, “Government Agencies Gird for Cuts Due to Sequestration”, *Advertising Age*, 4 de marzo de 2013, http://adage.com/print/240132/; y “CDC Anti-Smoking Campaign Launched”, 29 de marzo de 2013, www.wjla.com/articles/2013/03/cdc-anti-smoking-campaign-launched-86867.html.

4. "Walmart Gets Boost from Local-Price-Comparison Ads", *Advertising Age*, 25 de junio de 2013, www.adage.com/print/242755; y Bruce Horovitz, "Taco Bell Still Giving Ronald McDonalc Grief", *USA Today*, 3 de abril de 2014.
5. "Take the Bing It On Challenge", 6 de septiembre de 2012, www.bing.com/blogs/site_blogs/b/search/archive/2012/09/06/challenge-announce.aspx; www.bingiton.com, consultado en junio de 2014; Alex Kantrowitz, "Microsoft's Google Bashing Is Having an Impact", *Advertising Age*, 14 de octubre de 2013, p. 24; y www.scroggled.com/Home, consultado en septiembre de 2014.
6. "Competitors Take Issue with Walmart Ads", *The City Wire*, 4 de enero de 2014, www.thecitywire.com/node/25852#.UzsgiPldV8F.
7. Vea Jean Halliday, "Thinking Big Takes Audi from Obscure to Awesome", *Advertising Age*, 2 de febrero de 2009, http://adage.com/print/134234; Chad Thomas y Andreas Cremer, "Audi Feels a Need for Speed in the U.S.", *Bloomberg Businessweek*, 22 de noviembre de 2010, p. 1; y Kyle Stock, "Audi Swipes BMW's Luxury Crown, Keeping It Will Be Harder", *Bloomberg Businessweek*, 11 de marzo de 2014, www.businessweek.com/articles/2014-03-11/where-audi-will-win-or-lose-the-luxury-car-race.
8. Justin Bachman, "The Ugly Numbers Behind Unbundled Cable", *Bloomberg Businessweek*, 6 de diciembre de 2013, www.businessweek.com/articles/2013-12-06/the-ugly-numbers-behind-unbundled-cable-tv; y Thad McIlroy, "The Future of Magazines", *The Future of Publishing*, 10 de julio de 2013, http://thefutureofpublishing.com/industries/the-future-of-magazines/.
9. Kelsey Libert y Kristen Tynski, "Research: The Emotions that Make Marketing Campaigns Go Viral", *HBR Blog Network*, 24 de octubre de 2013, http://blogs.hbr.org/2013/10/research-the-emotions-that-make-marketing-campaigns-go-viral/.
10. "Results of 4A's 2011 Television Production Cost Survey", 22 de enero de 2013, www.aaaa.org/news/bulletins/pages/tvprod_01222013.aspx; Sam Thielman, "The New Hour Is 43 Minutes Long", *Adweek*, 24 de junio de 2013, p. 12; Jeanine Poggi, "TV Ad Prices", *Advertising Age*, 20 de octubre de 2013, http://adage.com/print/244832; y "Who Bought What in Super Bowl XLVIII", *Advertising Age*, 3 de febrero de 2014, http://adage.com/print/244024.
11. Caleb Garling, "How Television Advertising Deals with DVRs Destroying Their Business", *SFGate*, 27 de diciembre de 2013, http://blog.sfgate.com/techchron/2013/12/27/dvr-advertisements/; y "No Hardware, No Problem: VOD Lets Users Time-Shift with Ease", 9 de septiembre de 2013, www.nielsen.com/us/en/newswire/2013/no-hardware--no-problem--vod-lets-users-time-shift-with-ease.html.
12. "Real Beauty Shines Through: Dove Wins Titanium Grand Prix, 163 Million Views on YouTube", *Google: Think Insights*, junio de 2013, www.thinkwithgoogle.com/case-studies/dove-real-beauty-sketches.html; Nina Bahadur, "Dove 'Real Beauty' Campaign Turns 10: How a Brand Tried to Change the Conversation about Female Beauty", *Huffington Post*, 6 de febrero de 2014, www.huffingtonpost.com/2014/01/21/dove-real-beauty-campaign-turns-10_n_4575940.tml; y www.youtube.com/watch?v=XpaOjMXyJGk, consultado en junio de 2014.
13. Vea Danny Sullivan, "Product Placement: The TV Ads Consumers Can't Skip or Hop", *Marketing Land*, 28 de mayo de 2013, http://marketingland.com/product-placement-tv-ads-45729; y Jonathan Welsh, "Can 'Captain America' Help Harley-Davidson Sell Motorcycles?", *Wall Street Journal*, 1 de abril de 2014, http://blogs.wsj.com/speakeasy/2014/04/01/can-captain-america-help-harley-davidson-sell-motorcycles/.
14. Abe Sauer, "The Envelope, Please: The 2014 Brandcameo Product Placement Awards", *BrandChannel*, 27 de febrero de 2014, www.brandchannel.com/home/post/2014/02/27/140227-2014-Brand-cameo-Product-Placement-Awards.aspx#continue.
15. "Why *The Lego Movie* Is the Perfect Piece of Product Placement", *A. V. Club*, 11 de febrero de 2014, http://www.avclub.com/article/why-the-lego-movie-is-the-perfect-piece-of-product-201102.
16. "Ford Introduces All-New Fusion with Groundbreaking Transmedia Campaign", *Marketing Weekly News*, 14 de julio de 2012, p. 277; y Stuart Elliott, "A Home Fixup Campaign for the Web", *New York Times*, 2 de abril de 2014, p. B6.
17. Para consultar éste y otros ejemplos, vea David Gianatasio, "Ad of the Day: Cute, Quirky Chevy Commercial on the Oscars Was Made for $4,000", *Adweek*, 3 de marzo de 2014, www.adweek.com/print/156071; "Purina Pro Plan Debuts New Consumer-Generated Ad during Westminster Kennel Club Dog Show", *PRNewswire*, 11 de febrero de 2013; y "Taco Bell Commissions User-Generated YouTube Ads to Promote New Fiery Doritos Locos Taco", *Viral Gains*, www.viralgains.com/2013/08/taco-bell-commissions-user-generated-youtube-ads-promote-fiery-doritos-locos-taco/, consultado en septiembre de 2014.
18. Citas y otra información tomadas de Lauren Drell, "User Generated Content: Lessons from 4 Killer Ad Campaigns", *American Express Open Forum*, 28 de enero de 2013, www.openforum.com/articles/lessons-from-4-killer-ugc-campaigns/; y http://thesweatlife.lululemon.com/, consultado en junio de 2014.
19. Antony Young, "Get Beyond the 30-Second Ad: In a World of Many Platforms, It's a Must", *Advertising Age*, 12 de abril de 2013, http://adage.com/article/cmo-strategy/30-ad-a/240857/; y "The Weather Channel's Innovative Mobile Advertising", 4 de abril de 2013, http://talkingnewmedia.blogspot.com/2013/04/the-weather-channels-innovative-mobile.html.
20. Brian Steinberg, "Viewer-Engagement Rankings Signal Change for TV Industry", *Advertising Age*, 10 de mayo de 2010, p. 12. Para saber más acerca de cómo se mide la participación, vea Kirby Thornton, "Nielsen Engages Twitter for TV Insights", *Media Is Power*, 21 de marzo de 2013, www.mediaispower.com/nielsen-engages-twitter-for-tv-insights/#sthash.yOJpbk51.gg-CAZYJ5.dpbs; y "New Data Correlates Social Engagement with Traditional Radio Ratings", *PR Newswire*, 10 de abril de 2013, www.prnewswire.com/news-releases/202264391.html.
21. Joe Tripoti, "Coca-Cola Marketing Shifts from Impressions to Expressions", 27 de abril de 2011, http://blogs.hbr.org/cs/2011/04/coca-colas_marketing_shift_fro.html; Devon Glenn, "Coca-Cola on Social Content: 'Expressions Are More Valuable tan Impressions'", *Social Times*, 11 de septiembre de 2012, http://socialtimes.com/coca-cola-on-social-content-expressions-are-more-valuable-than-impressions_b104547; y Anna Rudenko, "Coca-Cola USA Prompting Youngsters to Contribute Their "Ahh' Moments", *POPSOP*, 24 de marzo de 2014, http://popsop.com/2014/03/coca-cola-usa-prompting-youngsters-to-contribute-their-ahh-coke-moments/.
22. Para consultar éstas y otras estadísticas sobre multitareas, vea "Nielsen: Most Tablet/Smartphone Users Watch TV at Same Time", *Electronista*, 5 de abril de 2012, www.electronista.com/articles/12/04/05/simultaneous.use.prevalent.in.us.market/; Lucia Moses, "Second-Screen Effect", *Adweek*, 1 de abril de 2013, pp. 16-17; y "TiVo Social Media and Multitasking Survey", *Yahoo! Finance*, 23 de enero de 2013, http://finance.yahoo.com/news/tivo-social-media-multitasking-survey-120600364.html.
23. Datos sobre costos y circulación de *Forbes* y *Bloomberg Businessweek* se encuentran en línea en www.bloombergmedia.com/magazine/business-week/rates/ y www.forbesmedia.com/forbes-magazine-rates/, consultados en septiembre de 2014.
24. Información sobre los ingresos de las agencias de publicidad tomada de "Agency Report", *Advertising Age*, 28 de abril de 2014, pp. 8+.
25. Stuart Elliott, "Visa Trims Slogan to Expand Meaning", *New York Times*, 13 de enero de 2014, p. B6.
26. Vea E. J. Schultz, "Behind the Snickers Campaign that Launched a Global Comeback", *Advertising Age*, 4 de octubre de 2013, http://adage.com/print/244593; y http://adsoftheworld.com/media/outdoor/snickers_running y http://cargocollective.com/mirceaandronescu/SNICKERS-OOH, consultados en septiembre de 2014.
27. Con base en Glen Broom y Bey-Ling Sha, *Cutlip & Center's Effective Public Relations*, 11a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2013), capítulo 1.
28. Vea Mark Fidelman, "8 of the Best Influencer Marketing Campaigns from 8 Hot Agencies", *Forbes*, 6 de agosto de 2013, www.forbes.com/sites/markfidelman/2013/08/06/8-of-the-best-influencer-marketing-campaigns-from-the-8-hottest-agencies; Melissa Malcolm, "Success Is Built with Chocolate Milk", *Dairy Foods*, febrero de 2014, pp. 15-17; Polly Elmore, "Promoting Chocolate Milk as an Energy Drink", *PR Works*, 3 de febrero de 2014, http://prwrks.com/promoting-chocolate-milk-as-an-energy-drink; y http://gotchocolatemilk.com, consultado en septiembre de 2014.
29. Vea Geoffrey Fowler y Ben Worthen, "Buzz Powers iPad Launch", *Wall Street Journal*, 2 de abril de 2010; "Apple iPad Sale Top 2 Million since Launch", *Tribune-Review* (Pittsburgh), 2 de junio de 2010; "PR Pros Must Be Apple's iPad as a True Game-Changer", *PRweek*, mayo de 2010, p. 23; y "Apple Launches New iPad", 7 de marzo de 2012, www.apple.com/pr/library/2012/03/07Apple-Launches-New-iPad.html.
30. Sarah Skerik, "An Emerging PR Trend: Content PR Strategy and Tactics", *PR Newswire*, 15 de enero de 2013, http://blog.prnewswire.com/2013/01/15/an-emerging-pr-trend-content-pr-strategy-tactics/.

13 Ventas personales y promoción de ventas

Panorama del capítulo

En los dos capítulos anteriores estudiamos la manera de atraer a los clientes y comunicarles valor a través de las comunicaciones integradas de marketing (IMC, por sus siglas en inglés) y dos elementos de la mezcla de promoción: la publicidad y las relaciones públicas. En el presente capítulo exploraremos dos elementos más de las comunicaciones integradas de marketing: las ventas personales y la promoción de ventas. Las ventas personales son la vertiente interpersonal de las comunicaciones de marketing, donde la fuerza de ventas interactúa con los clientes existentes y potenciales para establecer relaciones y realizar ventas. La promoción de ventas consiste en otorgar incentivos de corto plazo para motivar la compra o la venta de un producto o servicio. Aun cuando este capítulo examina las ventas personales y la promoción de ventas como herramientas separadas, ambas deben integrarse cuidadosamente con otros elementos de la mezcla de promoción.

En primer lugar, examinemos una fuerza de ventas en la vida real. Cuando usted piensa en vendedores, tal vez piense en vendedores minoristas insistentes, en "gritones" anunciantes de televisión o en el estereotipo de un individuo sonriente que "vende automóviles usados". Sin embargo, tales estereotipos simplemente no se ajustan a la realidad de la mayoría de los vendedores actuales —vendedores profesionales cuyo éxito no se basa en aprovecharse de los clientes, sino en escuchar sus necesidades y ayudarles a encontrar soluciones—. En la mayoría de las empresas, las ventas personales juegan un papel fundamental en el establecimiento de relaciones redituables con los clientes. Considere a Procter & Gamble, cuya fuerza de ventas enfocada en el cliente se considera desde hace mucho tiempo una de las mejores de Estados Unidos.

PROCTER & GAMBLE: No se trata de ventas, sino del "desarrollo de clientes de negocios"

Durante décadas, Procter & Gamble (P&G) ha ocupado los primeros lugares en las listas de casi todos los expertos como una de las mejores empresas de marketing. Cada año, los analistas hablan de P&G como una de las marcas de consumo con mayores ventas o como uno de los anunciantes más grandes del mundo, y parece que los consumidores están de acuerdo. En el 99 por ciento de los hogares estadounidenses, usted encontrará al menos una de las exitosas marcas de P&G; en muchas casas, encontrará una docena o más productos conocidos de esta empresa. Sin embargo, P&G también es muy respetada por otra razón: su excelente fuerza de ventas enfocada en el cliente.

Durante mucho tiempo, la fuerza de ventas de P&G ha sido un icono estadounidense por su gran capacidad para vender. Cuando se trata de seleccionar, capacitar y administrar vendedores, P&G establece la norma de oro. Esta compañía da empleo a una enorme fuerza de ventas con más de cinco mil vendedores en todo el mundo. Sin embargo, P&G no denomina esa labor como "ventas", sino como "desarrollo de clientes de negocios" (CBD, por sus siglas en inglés). Además, los representantes de ventas de la compañía no son "vendedores", sino "gerentes de CBD" o "ejecutivos de cuenta CBD". Tal vez todo esto suene a un exceso de "lenguaje corporativo", pero para P&G la diferenciación reside justo en el fundamento de cómo funcionan las ventas.

P&G sabe que si a sus clientes no les va bien, tampoco le irá bien a la compañía. Por lo tanto, para incrementar sus propios negocios, la empresa primero debe hacer crecer los negocios de los minoristas que venden sus marcas a los consumidores finales. Además, en P&G la responsabilidad primaria de ayudar a los clientes a crecer recae en la fuerza de ventas. En palabras de P&G, "la labor del CBD va más allá de 'vender': es un enfoque específico que nos permite hacer crecer nuestro negocio trabajando como un 'socio estratégico' (no sólo como un proveedor) de quienes venden nuestros productos a los consumidores finales". Un gerente de desarrollo de clientes de negocios afirma: "Dependemos de ellos tanto como ellos de nosotros". Al asociarse, P&G y sus clientes crean relaciones de "ganar-ganar" que los ayudan a prosperar.

La mayoría de los clientes de P&G son negocios enormes y complejos —como Walgreens, Walmart o Dollar General— con miles de tiendas e inversiones valuadas en miles de millones de dólares. Trabajar con este tipo de clientes y venderles productos puede ser una tarea muy compleja, más de lo que cualquier vendedor individual o equipo de ventas podría realizar. Por ello, la compañía asigna todo un equipo de desarrollo

Durante mucho tiempo, la fuerza de ventas de P&G ha sido un icono estadounidense por su gran capacidad para vender. Sin embargo, la compañía no denomina esa labor como "ventas", sino como "desarrollo de clientes de negocios".

de clientes de negocios a cada cuenta de un cliente grande. Cada equipo CBD no sólo está conformado por vendedores, también cuenta con todo un complemento de especialistas para cada aspecto del proceso de las ventas al menudeo de las marcas de consumo de P&G.

El tamaño de los equipos CBD varía dependiendo del cliente. Por ejemplo, su cliente más grande, Walmart, que representa de manera sorprendente el 20 por ciento de sus ventas, dispone de un equipo CBD de 350 personas. En contraste, el equipo que trabaja con Dollar General está conformado por alrededor de 30 personas. Sin importar sus dimensiones, cada equipo de desarrollo de clientes de negocios constituye una unidad de servicio al cliente completa y multifuncional; cada equipo tiene un gerente y varios ejecutivos de cuenta CBD (siendo cada uno responsable de una categoría de productos), quienes reciben el apoyo de especialistas en estrategia de marketing, desarrollo de productos, operaciones, sistemas de información, logística, finanzas y recursos humanos.

Los gerentes de desarrollo de clientes de negocios de P&G saben que para hacer crecer los negocios de la empresa, primero deben ayudar a que sus socios minoristas vendan las marcas de P&G.

Jin Lee/Getty Images USA, Inc.

Para manejar las cuentas grandes de manera eficaz, los vendedores de P&G deben ser inteligentes, estar bien capacitados y tener conocimientos estratégicos, ya que a diario tratan con compradores minoristas muy importantes que podrían adquirir productos de las marcas de P&G y de los competidores con un valor de cientos de millones de dólares anualmente. Se requiere algo más que una sonrisa amistosa y un saludo de mano firme para interactuar con este tipo de compradores. No obstante, los vendedores individuales de la compañía no pueden saberlo todo y, gracias a la estructura de ventas CBD, no necesitan saberlo. Más bien, como miembros de un equipo completo de desarrollo de clientes de negocios, los vendedores de P&G tienen a la mano todos los recursos necesarios para resolver incluso los problemas más complicados de los clientes. "Tengo todo lo que necesito justo aquí", afirma un ejecutivo de cuenta de productos para el hogar. "Si mi cliente requiere que lo ayudemos con las promociones en la tienda, puedo hablar directamente con algún experto en marketing de mi equipo para hacer algún tipo de trato promocional. Así de sencillo".

El desarrollo de clientes de negocios implica asociarse con ellos para identificar, en forma conjunta, estrategias que creen valor y satisfacción para el comprador y produzcan ventas redituables en la tienda. Cuando se trata de desplazar de manera redituable Tide, Pampers, Gillette o cualquier otra marca de P&G de los anaqueles de las tiendas a los carritos de compra de los consumidores, sus representantes y sus equipos a menudo saben más que los propios compradores minoristas a quienes asesoran. De hecho, los socios minoristas de P&G no sólo recurren a los equipos de desarrollo de clientes de negocios para que los ayuden a administrar las marcas de P&G, sino categorías completas de productos, incluyendo marcas de la competencia.

Espere un momento, ¿tiene sentido que P&G asesore sobre el surtido y la colocación de sus marcas y las marcas de los competidores? ¿Un representante CBD de P&G le diría a un comprador minorista que surta menos productos de P&G y más de una marca competidora? Aunque no lo crea, esto ocurre todo el tiempo. El objetivo primordial del equipo de desarrollo de clientes de negocios es lograr que el cliente gane en cada categoría de productos. En ocasiones, los análisis indican que la mejor solución para el cliente es ofrecer "más productos de la competencia", y para P&G eso está bien, sabe que establecer la mejor situación para su cliente minorista incrementa la afluencia de los clientes, lo cual, a la vez, incrementará las ventas de otros productos de P&G ubicados en la misma categoría. Debido a que la mayoría de sus marcas son líderes en participación de mercado, suele obtener mayor beneficio que sus competidores del incremento del tránsito en las tiendas. De nuevo, lo que es bueno para el cliente es bueno para P&G; se trata de una situación de ganar-ganar.

Los tratos honestos y abiertos también sirven para establecer relaciones de largo plazo con los clientes. Los vendedores de P&G se convierten en asesores confiables para sus socios minoristas y trabajan con ahínco para conservar ese estatus. "Tardé cuatro años en desarrollar la confianza que ahora tengo con mi comprador", afirma un veterano ejecutivo de cuenta CBD. "Si le aconsejo que compre productos P&G que no podrá vender o que no surta las marcas de la competencia que seguramente vendería, podría perder esa confianza en un instante".

Por último, la colaboración suele ser bidireccional, es decir, P&G da y los clientes también dan a cambio. "Ayudamos a los clientes a transmitir un conjunto de comerciales o a organizar algunos eventos de comercialización, pero generalmente hay un rendimiento sobre la inversión", explica otro gerente CBD. "Tal vez nos ayuden con la distribución de un producto nuevo o aumenten el espacio para artículos para el cuidado de la ropa. Tenemos una gran disposición si el esfuerzo crea valor para nosotros y también para el cliente y el consumidor final".

Según P&G, "el concepto de desarrollo de clientes de negocios está vendiendo y logrando mucho más. Se trata de un método específico de nuestra empresa [que nos permite] hacer negocios al trabajar como un 'socio estratégico' con nuestras cuentas, al enfocarnos en crear oportunidades de negocios para beneficio mutuo. Todos los clientes desean mejorar sus negocios; [nos] corresponde ayudarlos a identificar las mayores oportunidades".

De esa forma, los vendedores de P&G no son el estereotipo de individuos sonrientes que algunas personas se imaginan cuando piensan en las ventas. De hecho, ni siquiera se denominan "vendedores", sino gerentes de desarrollo de clientes de negocios —profesionales de ventas talentosos—, con una gran preparación y capacitación, que hacen todo lo posible para que sus clientes tengan éxito. Ellos saben que las buenas ventas implican trabajar con los clientes con la finalidad de resolver sus problemas para beneficiarse mutuamente; saben que si los clientes tienen éxito, ellos también lo tendrán.[1]

Descripción de objetivos

OBJETIVO 1	**Analizar el papel que desempeñan los vendedores de una compañía en la creación de valor para los clientes y en el establecimiento de relaciones con éstos.** Ventas personales (pp. 410-412)
OBJETIVO 2	**Identificar y explicar los seis pasos principales de la administración de la fuerza de ventas.** Administración de la fuerza de ventas (pp. 412-423)
OBJETIVO 3	**Analizar el proceso de ventas personales, distinguiendo entre el marketing orientado hacia las transacciones y el marketing de relaciones.** El proceso de las ventas personales (pp. 423-426)
OBJETIVO 4	**Explicar cómo se elaboran y ejecutan las campañas de promoción de ventas.** Promoción de ventas (pp. 426-433)

En este capítulo examinaremos otras dos herramientas de la mezcla de promoción: las *ventas personales* y la *promoción de ventas*. Las ventas personales consisten en interacciones interpersonales con los clientes existentes y potenciales para realizar ventas y mantener relaciones con ellos. La promoción de ventas implica el uso de incentivos de corto plazo para fomentar las compras de los clientes, el apoyo a los distribuidores y las actividades de la fuerza de ventas.

Comentario del autor | Las ventas personales son la vertiente interpersonal de la mezcla de promoción. La fuerza de ventas de una compañía crea y comunica valor para los clientes a través de las interacciones y relaciones personales con el cliente.

Ventas personales

Robert Louis Stevenson dijo alguna vez que "todos viven de vender algo". Las empresas de todo el mundo utilizan fuerzas de venta para vender productos y servicios a clientes de negocios y consumidores finales. Sin embargo, en otros tipos de organizaciones también se encuentran fuerzas de venta. Por ejemplo, las universidades se valen de reclutadores para atraer a nuevos estudiantes y las iglesias cuentan con comités de miembros para atraer a nuevos fieles. Los museos y las organizaciones artísticas cuentan con recaudadores de fondos para encontrar donadores y reunir dinero. Incluso los gobiernos usan fuerzas de ventas. Por ejemplo, el servicio postal de Estados Unidos emplea una fuerza de ventas para vender correo exprés y otras soluciones de envío a clientes corporativos. En la primera parte de este capítulo estudiaremos el papel que desempeñan las ventas personales en la organización, las decisiones de administración de la fuerza de ventas y el proceso de las ventas personales.

Naturaleza de las ventas personales

Ventas personales
Presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la compañía con la finalidad de vender, atraer a los clientes y establecer relaciones con ellos.

Las **ventas personales** son una de las profesiones más antiguas del mundo. La gente que realiza esta actividad recibe muchos nombres: vendedores, representantes de ventas, agentes, gerentes de distrito, ejecutivos de cuenta, consultores de ventas e ingenieros de ventas.

La gente mantiene muchos estereotipos acerca de los vendedores —incluidos algunos desfavorables—. En ocasiones, el término *vendedor* evoca la imagen de Dwight Schrute, el obstinado vendedor de papel de la compañía Dunder Mifflin del programa televisivo *The Office*, quien carece tanto de sentido común como de habilidades sociales. Y existen "vendedores gritones y agresivos" en la vida real que ofrecen todo tipo de productos, desde Flex Seal hasta FOCUS T25 Workout y Ove Glove en los infomerciales de televisión. Sin embargo, la mayoría de los vendedores no se parecen en nada a estos desafortunados estereotipos.

Como indica la historia acerca de P&G que inicia el capítulo, la mayoría de los vendedores son profesionales capacitados y bien preparados, quienes trabajan para agregar valor para los clientes y mantener relaciones a largo plazo con ellos. Escuchan a sus clientes, evalúan sus necesidades y organizan los esfuerzos de la compañía para resolver sus problemas. Los mejores vendedores son aquellos que trabajan estrechamente con los clientes para beneficio mutuo. Considere a Boeing, el gigante de la industria aeroespacial que compite en el agresivo mercado de las aeronaves comerciales. Para vender las costosas aeronaves, se requiere mucho más que una charla fluida y una cálida sonrisa.

Vender aeronaves de alta tecnología en $150 millones o más cada una es un asunto complejo y desafiante. Una sola gran venta a una línea aérea, al gobierno o al ejército podría implicar miles de millones de dólares. Los vendedores de Boeing encabezan un extenso equipo de especialistas de la compañía —técnicos de ventas y servicio, analistas financieros, encargados de planeación e ingenieros—, todos ellos dedicados a encontrar formas de satisfacer las necesidades de un gran cliente. Por el lado del cliente, comprar un lote de aviones implica docenas o incluso cientos de responsables de tomar decisiones en todos los niveles de la organización compradora, y una capa sobre otra de influencias sutiles y no tan sutiles sobre el proceso de compra. El proceso de venta es muy lento y estresante, ya que puede tardar dos o tres años desde que se hace la primera presentación de ventas hasta que se consuma la transacción. A partir de que se realiza el pedido, los vendedores deben permanecer en constante comunicación para estar al tanto de las necesidades del equipo de la cuenta y para asegurarse de que el cliente quede satisfecho. El verdadero desafío consiste en ganar el negocio de los compradores formando asociaciones con ellos cada día y cada año con base en productos de calidad superior y en una estrecha colaboración.

Venta profesional: Para vender costosas aeronaves se requiere mucho más que una charla fluida y una cálida sonrisa. El verdadero desafío de Boeing consiste en ganar el negocio de los compradores formando asociaciones con ellos cada día y cada año.

Fotografía por Stephen Brashear/Getty Images

El término **vendedor** abarca una amplia gama de puestos. En un extremo, un vendedor podría ser principalmente una persona que toma los *pedidos*, como el vendedor de una tienda departamental que atiende un mostrador. En el otro extremo están los que *consiguen pedidos*, cuyo puesto demanda la *venta creativa*, la *venta social* y el *establecimiento de relaciones* para productos y servicios que van desde electrodomésticos, equipo industrial y aeronaves, hasta seguros y servicios de tecnología de información. En este capítulo, nos enfocamos en los tipos más creativos de ventas y en el proceso de la creación y administración de una fuerza de ventas eficaz.

Vendedor
Persona que representa a una compañía ante los clientes y realiza una o más de las siguientes actividades: búsqueda de clientes potenciales, comunicación, ventas, prestación de servicios, recopilación de información y establecimiento de relaciones.

El papel de la fuerza de ventas

Las ventas personales son la vertiente interpersonal de la mezcla de promoción. La publicidad consiste, sobre todo, en la comunicación impersonal con grupos de clientes y consumidores. En contraste, las ventas personales implican relaciones interpersonales y compromiso entre los vendedores y clientes individuales, ya sea cara a cara, por teléfono, a través de correo electrónico o Twitter, mediante videos o conferencias en línea o por otros medios. Las ventas personales pueden ser más eficaces que la publicidad en situaciones de venta más complejas. Los vendedores tienen la posibilidad de sondear a los clientes para averiguar más acerca de sus problemas y luego adaptar la oferta y la presentación de marketing para ajustarlas a las necesidades especiales de cada cliente.

El papel de las ventas personales varía de una compañía a otra. Algunas empresas carecen de vendedores; por ejemplo, las que sólo venden en línea o las que venden a través de representantes del fabricante, agentes de ventas o corredores. Sin embargo, en la mayor parte de las compañías la fuerza de ventas desempeña un papel importante. En las empresas que venden productos y servicios de negocios, como IBM, Dupont o Boeing, los vendedores de la compañía trabajan directamente con los clientes. En el caso de las compañías que venden productos de consumo, como P&G o Nike, la fuerza de ventas juega un papel importante detrás del escenario. Esta fuerza trabaja con los mayoristas y minoristas para ganar su apoyo y ayudarlos a vender los productos de la compañía a los consumidores finales de la manera más eficaz.

Vínculos de la compañía con sus clientes

La fuerza de ventas sirve como un vínculo fundamental entre una compañía y sus clientes. En muchos casos, los vendedores sirven a dos amos —al vendedor y al comprador—. En primer lugar, *representan a la compañía ante los clientes*. Encuentran y desarrollan nuevos clientes y les comunican la información sobre los productos y servicios de la empresa; venden al acercarse y atraer a los clientes presentándoles sus ofertas, al responder a sus objeciones, negociar precios y condiciones y cerrar ventas. Además, los vendedores brindan servicio al cliente y se hacen cargo de mantener las relaciones con los clientes.

Los vendedores vinculan a la compañía con sus clientes. Para muchos clientes, el vendedor es la compañía.

Digital Vision

Al mismo tiempo, los vendedores *representan a los clientes ante la compañía*, actuando dentro de la empresa como "defensores" de sus intereses y gestionando la relación entre comprador y vendedor. Los vendedores comunican las preocupaciones de los clientes sobre los productos y las acciones de la compañía a quienes pueden disiparlas. Los vendedores están al tanto de las necesidades de los clientes y trabajan con otras personas del departamento de marketing y de otros departamentos de la compañía para entregar un mayor valor al cliente.

De hecho, para muchos clientes, el vendedor *es* la compañía —la única manifestación tangible que observan de la empresa—. Por lo tanto, los clientes se vuelven leales a los vendedores así como a las compañías y a los productos que representan. El concepto de *lealtad depositada en el vendedor* otorga aún mayor importancia a las habilidades del vendedor para establecer relaciones con el cliente. Sólidas relaciones con el vendedor generan relaciones más sólidas con la compañía y sus productos. De manera inversa, malas relaciones con un vendedor pueden derivar en malas relaciones con la empresa y sus productos.

Por su papel como vínculo de la compañía con sus clientes, la fuerza de ventas debe enfocarse principalmente en dar soluciones a éstos. En realidad, este enfoque es obligatorio no sólo para la fuerza de ventas, sino para toda la organización.

Coordinación del marketing y las ventas

De manera ideal, la fuerza de ventas y otras funciones de marketing (quienes planean el marketing, los gerentes de marca, los gerentes de contenido de marketing y los investigadores) deberían trabajar juntos y en forma estrecha con la finalidad de crear valor para los clientes. Sin embargo, por desgracia, algunas compañías aún manejan las ventas y el marketing como funciones separadas. Cuando esto ocurre, es probable que los grupos separados de ventas y de marketing no se lleven bien. Cuando las cosas salen mal, los especialistas en marketing culpan a la fuerza de ventas por la mala ejecución de lo que ellos consideran una estrategia espléndida. El equipo de ventas, a la vez, culpa a los especialistas en marketing por no saber exactamente qué es lo que está ocurriendo con los clientes. Ninguno de los grupos valora del todo las contribuciones del otro. Si no se repara este tipo de distanciamiento entre el marketing y las ventas, podría dañar las relaciones con el cliente y el desempeño de la empresa.

Una compañía puede tomar varias medidas para acercar las funciones de marketing y de ventas. En un nivel básico, puede incrementar la comunicación entre los dos grupos al organizar reuniones y facilitar canales de comunicación; puede crear oportunidades para que los vendedores y los especialistas en marketing trabajen en conjunto. Los gerentes de marca y los investigadores pueden realizar juntos visitas de ventas o reunirse en sesiones de planeación de ventas. Por su parte, los vendedores pueden participar en sesiones de planeación de marketing y compartir sus conocimientos de primera mano sobre los clientes.

La empresa también puede establecer objetivos comunes y sistemas de recompensa para los equipos de ventas y marketing o favorecer vínculos de coordinación entre marketing y ventas —es decir, propiciar que el personal de marketing "conviva con la fuerza de ventas" y ayude a coordinar los programas y los esfuerzos de marketing y de ventas—. Por último, también puede designar a un ejecutivo de marketing de alto nivel para que coordine las áreas de marketing y ventas. Esta persona puede infundir al personal de marketing y de ventas la meta común de crear valor para los clientes con la finalidad de obtener valor a cambio.[2]

Administración de la fuerza de ventas
Análisis, planeación, implementación y control de las actividades de la fuerza de ventas.

Comentario del autor | He aquí otra definición de la administración de la fuerza de ventas: "planeación, organización, dirección y control de programas de contacto personal diseñados para lograr relaciones redituables con el cliente". De nuevo, la meta de cualquier actividad de marketing es crear valor para los clientes, atraerlos y establecer relaciones con ellos.

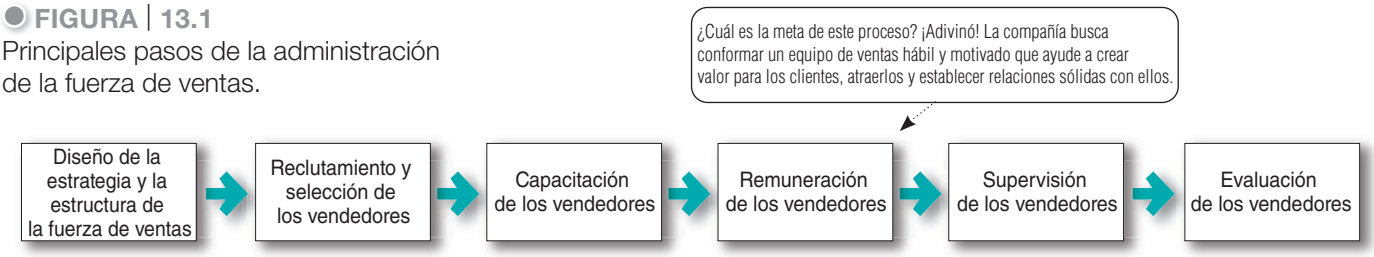
Administración de la fuerza de ventas

Definimos la **administración de la fuerza de ventas** como el análisis, la planeación, la implementación y el control de las actividades de la fuerza de ventas. Incluye el diseño de la estrategia y la estructura de la fuerza de ventas, así como el reclutamiento, la selección, capacitación, remuneración, supervisión y evaluación de los vendedores de la empresa. Estas importantes decisiones de la administración de la fuerza de ventas se sintetizan en la **figura 13.1** y se analizan en las siguientes secciones.

Diseño de la estrategia y estructura de la fuerza de ventas

Los gerentes de marketing se plantean varias preguntas relacionadas con la estrategia y el diseño de la fuerza de ventas. ¿Cómo se deben estructurar tanto la fuerza de ventas como sus tareas? ¿Qué tan grande tiene que ser la fuerza de ventas? ¿Los vendedores deben trabajar solos o en equipo con otros empleados de la compañía? ¿Deben vender en campo, por teléfono o en línea y en los social media? A continuación exploraremos estos temas.

FIGURA | 13.1
Principales pasos de la administración de la fuerza de ventas.



Estructura de la fuerza de ventas

Una compañía puede dividir las responsabilidades de ventas en cualquiera de las diferentes líneas. La decisión de la estructura es sencilla si la compañía sólo vende una línea de productos a una industria con clientes en muchos lugares. En este caso, la compañía podría utilizar una *estructura de fuerza de ventas territorial*. Sin embargo, si la empresa vende muchos productos a diversos tipos de clientes, podría necesitar una *estructura de fuerza de ventas por producto*, una *estructura de fuerza de ventas por cliente* o una combinación de ambas.

Estructura territorial de la fuerza de ventas
Organización de la fuerza de ventas que asigna a cada vendedor un área geográfica exclusiva para ofrecer toda la línea de productos o servicios de la compañía.

Estructura de la fuerza de ventas por producto
Organización de la fuerza de ventas en la cual los vendedores se especializan en vender sólo una porción de los artículos o de las líneas de la compañía.

Estructura de la fuerza de ventas por cliente (o por mercado)
Organización de la fuerza de ventas donde los vendedores se especializan en vender únicamente a ciertos clientes o industrias.

En la **estructura territorial de la fuerza de ventas**, a cada vendedor se le asigna un área geográfica exclusiva para que venda la línea completa de productos o servicios de la empresa a todos los clientes localizados en ese territorio. Esta organización define claramente el trabajo de cada vendedor y establece sus responsabilidades; también incrementa el deseo del vendedor por forjar relaciones de negocios locales y, a la vez, aumenta la eficacia de las ventas. Por último, como cada vendedor recorre un área geográfica limitada, los costos por viajes son muy bajos. Una organización territorial de ventas a menudo se apoya en muchos niveles de puestos gerenciales de ventas. Por ejemplo, representantes de ventas individuales, que trabajan por territorio, se reportan ante los gerentes de área, quienes tienen que rendir cuentas agerentes regionales y éstos, a su vez, reportan a un director de ventas.

Si una compañía tiene productos numerosos y complejos, puede adoptar una **estructura de la fuerza de ventas por producto**, en la que la fuerza de ventas se especializa en ciertas líneas de productos. Por ejemplo, GE utiliza diferentes fuerzas de ventas dentro de las distintas divisiones de productos y servicios de sus principales negocios. Así, dentro de GE Infrastructure, la compañía tiene fuerzas de ventas separadas para los productos y las tecnologías de aviación, energía, transporte y procesamiento de agua. No es posible que un solo vendedor se convierta en experto en todas esas categorías de producto, de manera que se requiere especialización. En forma similar, GE Healthcare emplea diferentes fuerzas de ventas para los productos y servicios de imágenes de diagnóstico, ciencias de la vida y tecnologías de información integradas. En general, una compañía tan grande y compleja como GE podría tener docenas de fuerzas de ventas separadas para atender su diversa cartera de productos y servicios.

Cuando una compañía utiliza una **estructura de la fuerza de ventas por cliente (o por mercado)**, organiza la fuerza de ventas de acuerdo con los clientes o las líneas industriales. Es factible establecer fuerzas de ventas separadas para distintas industrias, para atender a los clientes existentes y encontrar clientes nuevos o para ventas grandes y cuentas de tamaño regular. Organizar la fuerza de ventas en torno a los clientes puede ayudar a una compañía a establecer relaciones más estrechas con clientes importantes. Muchas compañías incluso tienen fuerzas de ventas especiales para manejar las necesidades de clientes individuales muy grandes. Por ejemplo, Whirlpool, el fabricante de electrodomésticos, asigna equipos individuales del personal de ventas a grandes clientes minoristas como Sears, Lowe's, Best Buy y Home Depot. Cada equipo de ventas de Whirlpool se coordina con el equipo de compras del cliente grande.[3]

Estructura de la fuerza de ventas: Whirlpool especializa a su fuerza de ventas por cliente y por territorio para cada grupo de clientes clave.
Paul Sancya/Associated Press

Cuando una compañía vende una gran variedad de productos a muchos tipos de clientes en un área geográfica extensa, por lo regular emplea una *estructura de fuerza de ventas compleja*, la cual combina varios tipos de organización. Los vendedores pueden estar especializados por cliente y territorio; por producto y territorio; por producto y cliente o por territorio, producto y cliente. Por ejemplo, Whirlpool especializa a su fuerza de ventas por cliente (con diferentes equipos de ventas para Sears, Lowe's, Best Buy, Home Depot y pequeños minoristas independientes) *y* por territorio para cada grupo de clientes clave (representantes territoriales, gerentes territoriales, gerentes regionales, etc.). No existe una estructura ideal para todas

las compañías y situaciones. Cada empresa debe seleccionar la estructura de fuerza de ventas que atienda mejor las necesidades de sus clientes y se ajuste a su estrategia general de marketing.

Tamaño de la fuerza de ventas

Una vez que la compañía ha establecido su estructura, está preparada para determinar el *tamaño de la fuerza de ventas*, que puede variar desde sólo unos cuantos vendedores hasta decenas de miles. Algunas fuerzas de ventas son enormes —por ejemplo, en Estados Unidos, PepsiCo emplea a 36 mil vendedores; American Express a 23 400; GE a 16 400 y Cisco Systems a 14 mil—.[4] Los vendedores constituyen uno de los activos más productivos —y más costosos— de la compañía. Por eso, el aumento del número de vendedores incrementa las ventas tanto como los costos.

Muchas compañías buscan algún tipo de *enfoque de carga de trabajo* para determinar el tamaño de la fuerza de ventas. Con este método, la empresa primero agrupa las cuentas en distintas clases según su tamaño y nivel u otros factores relacionados con la cantidad de trabajo requerido para mantenerlas. Luego, determina el número de vendedores que necesita para visitar cada clase de cuenta el número de veces deseado.

La empresa podría pensar de la siguiente manera: supongamos que tenemos mil cuentas de nivel A y dos mil de nivel B. Las cuentas de nivel A requieren 36 visitas al año y las de nivel B requieren 12 visitas al año. En este caso, la *carga de trabajo* de la fuerza de ventas —el número de visitas que debe hacer por año— es de 60 mil visitas [$(1000 \times 36) + (2000 \times 12) = 36\,000 + 24\,000 = 60\,000$]. Supongamos que nuestro vendedor promedio puede realizar mil visitas al año y, por lo tanto, la compañía necesitará 60 vendedores ($60\,000 \div 1000$).

Otros aspectos de la estrategia y estructura de la fuerza de ventas

La dirección de ventas también debe decidir quién participará en las labores de ventas y cómo trabajarán en conjunto el personal de ventas y el personal de apoyo de ventas.

Fuerza de ventas externa (o fuerza de ventas en campo)
Vendedores externos que se desplazan para visitar a los clientes.

Fuerza de ventas interna
Vendedores que hacen negocios desde sus oficinas por teléfono, por interacciones en línea y en social media o que reciben visitas de compradores potenciales.

Fuerzas de ventas externa e interna. La compañía puede tener una **fuerza de ventas externa** (o **fuerza de ventas en campo**), una **fuerza de ventas interna** o ambas. Los vendedores externos se desplazan para visitar a los clientes, mientras que los vendedores internos realizan negocios desde su oficina por medio del teléfono, mediante interacciones en línea y en social media o bien, reciben visitas de compradores potenciales. Las ventas internas se han incrementado en años recientes como resultado de que los costos de las ventas externas se han elevado, pero también por el auge de las tecnologías en línea, móviles y de social media.

Algunos vendedores internos apoyan a la fuerza de ventas externa, lo que permite a esta última dedicar más tiempo a fomentar las labores de ventas con cuentas grandes y a encontrar nuevos clientes. Por ejemplo, el *personal de apoyo técnico* brinda información técnica y respuestas a las preguntas de los clientes. Los *asistentes de ventas* brindan apoyo administrativo a los vendedores externos; hacen seguimiento de las oportunidades de venta, llaman a los clientes con antelación y confirman citas, hacen rastreo de las entregas y contestan las preguntas de los clientes cuando no es posible ponerse en contacto con los vendedores externos. Con el uso de esta combinación de vendedores internos y externos es posible atender mejor a los clientes importantes. El vendedor interno proporciona acceso y apoyo cotidiano, mientras que el externo ofrece colaboración cara a cara y entabla relaciones.

Otros vendedores internos hacen algo más que brindar apoyo. El *personal de telemarketing* y los *vendedores en línea* usan el teléfono, internet y los social media para encontrar nuevos clientes, estar al tanto de los clientes y sus negocios o para vender y dar servicio a las cuentas de manera directa. La fuerza de ventas de telemarketing y en línea suele ser una forma muy eficaz y menos costosa de vender productos a clientes más pequeños y difíciles de alcanzar. Dependiendo de la complejidad del producto y del cliente, el personal de telemarketing puede hacer, por ejemplo, de 20 a 33 contactos diarios con personas que toman decisiones, en comparación con el promedio de cuatro que un vendedor externo es capaz de hacer. Además, mientras que una visita promedio de venta personal de negocio a negocio (B-to-B, por sus términos en inglés) tiene un costo cercano a los $600 o más, una llamada rutinaria de telemarketing industrial cuesta entre $20 y $30.[5]

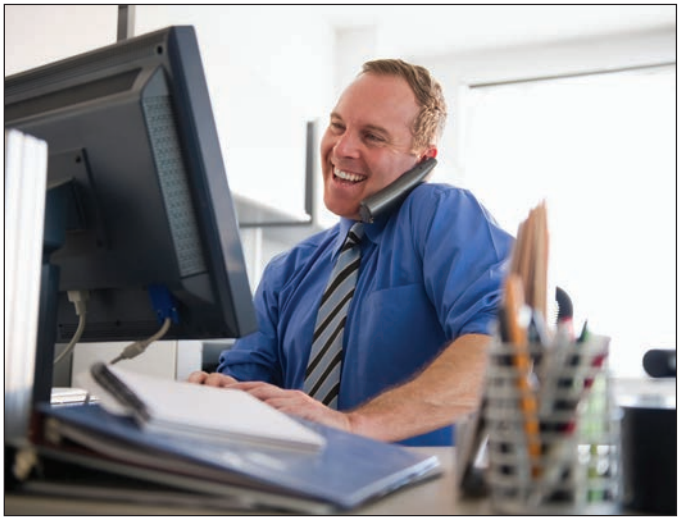
Aun cuando el Do Not Call Registry (Registro nacional para restringir llamadas con fines promocionales) establecido por el gobierno federal estadounidense afectó las ventas por teléfono, el telemarketing continúa siendo una herramienta vital para la mayor parte de los comerciantes B2B. Para algunas empresas pequeñas, las interacciones por teléfono y en línea son su principal método de venta. Sin embargo, compañías más grandes también pueden utilizar estas tácticas, ya sea para vender de manera directa a clientes pequeños y medianos o para apoyar a su personal en las ventas a compañías más grandes.

Además de los ahorros en costos, en los actuales entornos digitales, móviles y de social media, muchos compradores son más receptivos a los contactos en línea o por vía telefónica —incluso los prefieren— frente a las interacciones cara a cara que alguna vez se requirieron. Muchos clientes están más inclinados a reunir información en línea —un estudio reveló que el comprador típico se pone en contacto con un representante de ventas sólo después de haber completado de manera independiente casi el 60 por ciento del proceso de compra—. Luego, el comprador típico, de manera

rutinaria, utiliza el teléfono, reuniones en línea e interacciones en social media para ponerse en contacto con los vendedores y cerrar un trato. "Con el software de reuniones virtuales como GoToMeeting.com y WebEx, herramientas de comunicación como Skype y sitios de social media como Twitter, Facebook y LinkedIn, se ha vuelto más fácil vender con unas cuantas reuniones en persona, si acaso", afirma un consultor de ventas internas.[6]

Como resultado de esas tendencias, las ventas por vía telefónica y en línea están creciendo mucho más rápido que las ventas en persona. Un estudio también hace notar el surgimiento de los "representantes de ventas híbridos", una moderna combinación entre un representante de ventas en campo y un representante interno, quienes a menudo trabajan desde un lugar remoto. Alrededor del 41 por ciento de las actividades de ventas externas ahora se realizan por vía telefónica o con un dispositivo móvil, ya sea desde una oficina instalada en casa o en la compañía, o bien, en el camino.[7]

Para muchos tipos de productos y situaciones de ventas, las ventas por teléfono o en línea pueden ser tan eficaces como una visita personal:[8]



Para muchos tipos de situaciones de ventas, los contactos por vía telefónica o a través de internet pueden ser tan eficaces como una visita personal. En Climax Portable Machine Tools, los representantes telefónicos cultivan relaciones personales sorprendentemente sólidas con el cliente.

© Tetra Images Alamy

Climax Portable Machining and Welding Systems, un fabricante de herramientas de mantenimiento portátiles para la industria de cortado de metal, ha demostrado que el marketing vía telefónica y en línea puede ahorrar dinero sin desatender a los compradores. Con el antiguo sistema, los ingenieros de ventas de Climax dedicaban un tercio de su tiempo a capacitar a los vendedores de los distribuidores y a acompañarlos en sus visitas. Podían realizar cuatro contactos al día. Ahora, cada uno de cinco ingenieros del equipo de ventas internas de Climax se pone en contacto con unos 30 clientes potenciales al día, luego de hacer seguimiento de las oportunidades de venta generadas por anuncios, mensajes de correo electrónico y las cuentas de Facebook, Twitter, YouTube y otros sitios de social media. Como se requieren alrededor de cinco contactos con el cliente para cerrar una venta, los ingenieros de ventas actualizan el perfil del cliente potencial después de cada contacto, observando el grado de compromiso, los requerimientos, la fecha de la siguiente llamada y comentarios personales. "Si alguien menciona que está por emprender un viaje para ir a pescar, nuestro ingeniero de ventas ingresa ese dato en el sistema de ventas y lo utiliza para personalizar la siguiente llamada", afirma el presidente de Climax; ésta es una forma de atraer a los clientes y de cultivar buenas relaciones con ellos.

El primer contacto con un cliente potencial incluye la tarjeta de presentación del ingeniero de ventas con su fotografía. El sistema de ventas de Climax también brinda a los representantes internos acceso instantáneo a la información del cliente ingresada por la fuerza de ventas externa y el personal de servicio. Con toda esa información a la mano, los representantes internos pueden establecer relaciones personales sorprendentemente sólidas con el cliente. Desde luego, se requiere más que un trato amigable para vender máquinas herramientas de $15 000 sin que haya un encuentro cara a cara (algunos pedidos podrían ascender a $200 000); sin embargo, el método basado en la comunicación telefónica y en línea funciona bien. Cuando se preguntó a los clientes de Climax: "¿Ve al ingeniero de ventas el número suficiente de veces?", la respuesta fue abrumadoramente positiva. Es evidente que muchas personas no repararon en que el único contacto que tuvieron con Climax había sido por teléfono o a través de internet.

Ventas en equipo. Conforme los productos se vuelven más complejos, y los clientes más numerosos y más demandantes, se hace más difícil que un solo vendedor se ocupe de todas las necesidades de un cliente grande. Por esa razón, la mayor parte de las compañías ahora utilizan las **ventas en equipo** para atender cuentas grandes y complejas. Los equipos de ventas pueden detectar problemas, soluciones y oportunidades de venta que los vendedores individuales no pueden. Estos equipos incluyen expertos de cualquier área o nivel de la compañía vendedora —personal de ventas, marketing, servicios técnicos y de apoyo, investigación y desarrollo, ingeniería, operaciones, finanzas y otros.

Ventas en equipo
Práctica de recurrir a equipos de personas de las áreas de ventas, marketing, ingeniería, finanzas, apoyo técnico e incluso la alta dirección para atender cuentas grandes y complejas.

En muchos casos, la adopción del sistema de ventas en equipo refleja cambios similares en las organizaciones de compra de las compañías que son clientes. Muchas compañías clientes de grandes dimensiones han implementado las compras basadas en equipos, lo que complementa el trabajo de las ventas basadas en equipos. Cuando se atiende a cuentas grandes y complejas, resulta imposible que un vendedor sea experto en todo lo que el cliente necesita. En vez de eso, hay equipos de cuenta estratégicos que se encargan de realizar la venta y son comandados por gerentes de cuenta o gerentes de negocios del cliente.

Algunas compañías, como IBM, Xerox y P&G han usado equipos desde hace mucho tiempo. En la historia que abre el presente capítulo se explica que los representantes de ventas de P&G

están organizados en equipos de desarrollo de clientes de negocios (CBD). Cada equipo se asigna a un cliente importante de P&G, como Walmart, Safeway o CVS Pharmacy. La organización CBD se concentra en atender todas las necesidades de cada cliente importante y permite que P&G "haga crecer sus negocios al trabajar como 'socio estratégico' con sus cuentas", no sólo como proveedor.[9]

No obstante, las ventas en equipo tienen algunas desventajas. Por ejemplo, los vendedores son competitivos por naturaleza y a menudo se les ha recompensado por un desempeño individual sobresaliente. Vendedores acostumbrados a atender ellos mismos todos los aspectos de los clientes tal vez tengan problemas para aprender a confiar y a trabajar con otras personas en un equipo. Además, los equipos de ventas podrían confundir o abrumar a clientes acostumbrados a trabajar con un solo vendedor. Por último, las dificultades para evaluar las aportaciones individuales a la labor del equipo de ventas traen consigo algunos problemas de remuneración.

Reclutamiento y selección de vendedores

El fundamento de cualquier operación exitosa de la fuerza de ventas es el reclutamiento y la selección de buenos vendedores. La diferencia entre el desempeño de un vendedor promedio y el de uno destacado en ocasiones es muy grande. En una fuerza de ventas típica, el 30 por ciento de los mejores vendedores son responsables del 60 por ciento de las ventas. Por ello, la selección cuidadosa de los vendedores permite aumentar en forma considerable el desempeño general de la fuerza de ventas. Más allá de las diferencias en el desempeño, una mala selección provoca una costosa rotación de personal. Cuando un vendedor renuncia, el costo de encontrar y capacitar a uno nuevo —aunado al costo de las ventas perdidas— suele ser muy alto. Una firma de consultoría en ventas calcula los costos totales de una mala contratación para el área de ventas en la sorprendente suma de $616 000.[10] Además, una fuerza de ventas con mucho personal nuevo es menos productiva y la rotación de personal perturba las relaciones con los clientes importantes.

¿Qué distingue a un buen vendedor del resto? En un intento por identificar el perfil de los mejores vendedores, Gallup Consulting, una división de la conocida organización de encuestas Gallup, entrevistó a varios cientos de miles de vendedores. Sus investigaciones sugieren que los mejores vendedores poseen cuatro talentos fundamentales: motivación intrínseca, estilo de trabajo disciplinado, capacidad para cerrar una venta y, quizá lo más importante, capacidad de establecer relaciones con los clientes y consumidores.[11]

Los grandes vendedores tienen una motivación interna —un impulso incesante por sobresalir—. A algunos vendedores los motiva el dinero, la necesidad de reconocimiento o la satisfacción de competir y ganar. Otros están impulsados por el deseo de brindar servicio y forjar relaciones. Los vendedores sobresalientes poseen un poco de cada uno de esos tipos de motivación. Sin embargo, otro análisis encontró que los mejores vendedores están motivados por un fuerte sentido del propósito: "Los vendedores que realizan su labor impulsados por nobles propósitos, que verdaderamente desean hacer una diferencia para los clientes, superaron de manera consistente a quienes se enfocan en las metas de ventas y el dinero". Vender con tal sentido del propósito relacionado con los clientes no sólo deriva en mayor éxito, sino que también es más redituable y más satisfactorio para el personal de ventas.[12]

Grandes vendedores: Los mejores vendedores tienen una motivación intrínseca, un estilo de trabajo disciplinado, la habilidad para cerrar una venta y, quizá lo más importante, la capacidad de establecer relaciones con los clientes.

© OJO Images Ltd./Alamy

Los grandes vendedores también tienen un estilo de trabajo disciplinado, diseñan planes organizados y detallados que cumplen de manera oportuna. No obstante, la motivación y la disciplina sirven de poco si no dan como resultado el cierre de un mayor número de ventas y el establecimiento de mejores relaciones con los clientes. Los grandes vendedores desarrollan las habilidades y el conocimiento que necesitan para cumplir con su trabajo. Quizá lo más importante es que los mejores vendedores son excelentes para solucionar los problemas de los clientes y cultivar relaciones; entienden las necesidades de sus clientes. Si hablamos con los ejecutivos de ventas, describirán a los mejores vendedores en los siguientes términos: buenos para escuchar, empáticos, pacientes, solícitos y sensibles. Los grandes vendedores son capaces de ponerse en los zapatos del comprador y ver el mundo a través de los ojos de sus clientes; no sólo buscan ser agradables, sino que desean añadir valor para sus clientes.

En conclusión, no hay una forma correcta de vender. Cada vendedor exitoso utiliza un método diferente, el que mejor se adapta a sus fortalezas y talentos únicos. Por ejemplo, algunos vendedores disfrutan la emoción que implica una venta difícil, los desafíos que enfrentan y el hecho de ganar a los demás. Otros podrían aplicar talentos "más suaves" para llegar a la misma meta. "La clave para los representantes de ventas es entender y nutrir sus talentos innatos de manera que puedan desarrollar su propio método personal y ganar el negocio a *su* manera", aclara un experto en ventas.[13]

Durante el reclutamiento, las compañías deben analizar el propio trabajo de vender y las características de sus vendedores más exitosos para identificar los rasgos que necesita un vendedor sobresaliente en su industria. Luego, deberán reclutar a los vendedores adecuados. El departamento de recursos humanos consigue candidatos por la recomendación de los vendedores existentes, por medio de agencias de empleo, buscando en internet y en los social media, publicando anuncios en su sitio web y en los medios de la industria y a través de los servicios de bolsa de trabajo de las universidades. Otra fuente consiste en atraer a vendedores exitosos de otras compañías. Los vendedores consumados requieren menos capacitación y serán productivos de inmediato.

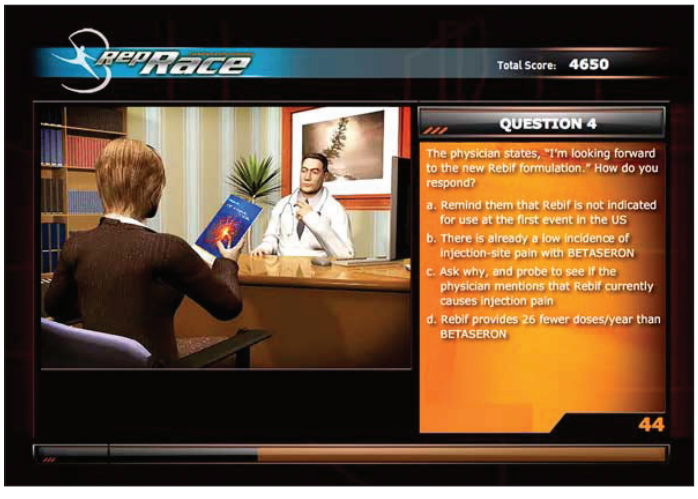
El reclutamiento atrae muchos candidatos, de los cuales la compañía debe seleccionar los mejores. El procedimiento de selección varía desde una sola entrevista informal hasta una larga aplicación de pruebas y entrevistas. Muchas compañías aplican pruebas formales a los candidatos, las cuales suelen medir las aptitudes para vender, las habilidades analíticas y organizacionales, los rasgos de personalidad y otras características. No obstante, las puntuaciones de las pruebas sólo reflejan una porción de información de un conjunto que incluye características personales, referencias, historial laboral y reacciones ante los entrevistadores.

Capacitación de los vendedores

Los nuevos vendedores pueden pasar desde pocas semanas o meses hasta un año o más en capacitación. Luego, la mayor parte de las compañías ofrecen una capacitación de ventas continua por medio de seminarios, reuniones de ventas y aprendizaje electrónico por internet a lo largo de la carrera del vendedor. De acuerdo con una fuente, las compañías estadounidenses gastaron casi $20 000 millones en la capacitación de vendedores el año pasado. A pesar de que la capacitación resulta costosa, también genera utilidades impresionantes. Por ejemplo, un estudio reciente demostró que la capacitación de ventas realizada por ADP, una empresa de servicios administrativos, produjo un rendimiento sobre la inversión cercano al 340 por ciento en sólo 90 días.[14]

Los programas de capacitación tienen varios objetivos. En primer lugar, los vendedores deben conocer a los clientes y aprender a establecer relaciones con ellos, de manera que el programa de capacitación deberá entrenarlos respecto a los diferentes tipos de clientes y sus necesidades, motivos y hábitos de compra. También deben enseñarles a vender de manera eficaz y capacitarlos sobre las bases del proceso de ventas. Los vendedores necesitan conocer a la empresa e identificarse con ella, conocer sus productos y a sus competidores. Así, un programa de capacitación eficaz los instruye acerca de los objetivos, la organización, los productos y las estrategias de los principales competidores.

En la actualidad, muchas compañías están incorporando la capacitación electrónica a sus programas de capacitación en ventas. La capacitación en línea va desde información sencilla sobre productos basada en textos y ejercicios de ventas por internet que mejoran las habilidades para vender, hasta avanzadas simulaciones que recrean la dinámica de las visitas de ventas reales. Una de las formas básicas es la capacitación virtual conducida por el instructor (VILT, por sus siglas en inglés). Con este método, un pequeño grupo de vendedores ubicados en lugares remotos se conectan a un sitio de conferencias en línea, donde un instructor en ventas los conduce por sesiones de capacitación mediante recursos de video y audio en línea y herramientas interactivas de aprendizaje.



La capacitación electrónica logra que el entrenamiento en ventas sea más eficaz —y más divertido—. El juego de video e interpretación de roles de Bayer HealthCare Pharmaceuticals —llamado Rep Race— sirvió para incrementar la eficacia del equipo de ventas en 20 por ciento.

Concentric Pharma Advertising

La capacitación en línea, no en las instalaciones de la compañía, puede reducir los costos de viaje y algunos otros y ocupa menos tiempo de ventas del empleado. Además, permite que el vendedor tenga acceso a la capacitación bajo demanda para que practique tanto como sea necesario, a la hora y en el lugar que lo requiera. La mayor parte del aprendizaje electrónico se realiza a través de internet, aunque ahora muchas compañías ofrecen capacitación bajo demanda a través de casi cualquier dispositivo digital móvil.

Muchas compañías utilizan ahora técnicas creativas y sofisticadas de aprendizaje electrónico para lograr que la capacitación de ventas sea más eficaz y, en ocasiones, hasta más divertida. Por ejemplo, Bayer HealthCare Pharmaceuticals trabajó con Concentric Pharma Advertising, una agencia de marketing de servicios para el cuidado de la salud, y creó un juego de video de simulación para capacitar a su fuerza de ventas en un nuevo programa de marketing de medicamentos:[15]

> La mayoría de la gente no suele asociar la música de rock acelerada y los gráficos vistosos con herramientas de capacitación de ventas en línea. Sin embargo, el innovador juego de video de interpretación de roles de Concentric Pharma Advertising —llamado Rep Race: The Battle for

Office Supremacy— tiene todo eso y mucho más. Rep Race ofrece a los representantes de ventas de Bayer mucho más entretenimiento que la anticuada prueba de habilidades de opción múltiple a la que reemplazó. El juego fue creado para revitalizar un producto maduro de Bayer —el Betaseron, un tratamiento terapéutico para la esclerosis múltiple con 18 años de existencia—. El objetivo era encontrar una manera más novedosa y activa para ayudar a los representantes de ventas de la compañía a aplicar la información detallada que aprendieron acerca del Betaseron en ventas reales y en situaciones que requieren del manejo de objeciones. La compañía también buscaba incrementar la participación de los vendedores mediante el aprendizaje interactivo y retroalimentación con resultados en tiempo real. A los vendedores les gustó Rep Race desde un principio. Según Bayer, cuando lanzaron el juego, los representantes lo jugaron hasta 30 veces. Además de su valor educativo y motivacional, el juego permitió que la compañía midiera el desempeño individual y colectivo de los vendedores. Al final, Bayer calculó que el juego de simulación Rep Race sirvió para incrementar la eficacia del equipo de ventas del Betaseron en 20 por ciento.

Remuneración de los vendedores

Para atraer a buenos vendedores, una compañía debe contar con un plan de remuneración atractivo. El plan de remuneración está integrado por cuatro elementos: una cantidad fija, una cantidad variable, gastos y prestaciones. La cantidad fija, que normalmente es un salario, asegura al vendedor un ingreso estable. La cantidad variable, en la forma de comisiones o bonos basados en el desempeño de ventas, recompensa al vendedor por realizar un esfuerzo mayor y más exitoso.

La dirección debe decidir qué *combinación* de estos elementos de remuneración es más adecuada para cada puesto de ventas. Las diferentes combinaciones de remuneración fija y variable originan cuatro tipos básicos de planes de remuneración: salario sencillo, comisión sencilla, salario más bonos y salario más comisión. De acuerdo con un estudio sobre planes de remuneración de la fuerza de ventas, el 18 por ciento de las compañías paga un salario sencillo, el 19 por ciento paga una comisión sencilla y el 63 por ciento paga una combinación de salario e incentivos. Otro estudio reveló que el pago promedio de un vendedor está integrado por 67 por ciento de salario y 33 por ciento de incentivos.[16]

El plan de remuneración de la fuerza de ventas pretende motivar a los vendedores y dirigir sus actividades. La remuneración debe orientar a los vendedores hacia actividades que sean congruentes con los objetivos generales de la fuerza de ventas y de marketing. Por ejemplo, si la estrategia consiste en conseguir nuevos clientes, crecer rápidamente y ganar participación de mercado, el plan de remuneración debería incluir un gran componente de comisión junto con bonos por nuevas cuentas para alentar un alto desempeño y el desarrollo de nuevas cuentas. En contraste, si la meta es incrementar al máximo la rentabilidad de las cuentas actuales, el plan de remuneración podría incluir un gran componente de salario base con incentivos adicionales según las ventas a cuentas existentes o la satisfacción de los clientes.

De hecho, cada vez más compañías abandonan los planes con comisiones altas que suelen impulsar a los vendedores a realizar ventas a corto plazo. A las compañías les preocupa que un vendedor que presiona demasiado para cerrar un trato pueda arruinar la relación con el cliente. Para evitar esto, las compañías diseñan planes de remuneración que recompensan a los vendedores que establecen relaciones con los clientes y aumentan el valor de éstos a largo plazo.

En épocas económicas difíciles, algunas compañías se ven tentadas a reducir los costos disminuyendo la remuneración al área de ventas. Sin embargo, aunque algunas medidas de reducción de costos son sensatas cuando hay pocos negocios, reducir la remuneración de los vendedores en general debe ser una medida "de último recurso". En el mercado siempre hay demanda por vendedores exitosos, de modo que pagarles menos podría significar perderlos en un momento en que más se les necesita. Por lo tanto, escatimar el pago al personal de ventas clave podría redundar negativamente en las relaciones con clientes importantes. Si la compañía tiene que reducir sus gastos de remuneración, en lugar de utilizar una estrategia de reducción general, es mejor mantener un pago elevado a los mejores vendedores y reducir el de aquellos que tengan bajo desempeño.

Supervisión y motivación de los vendedores

Los nuevos vendedores necesitan más que un territorio, remuneración y capacitación; también requieren de supervisión y motivación. El objetivo de la *supervisión* es ayudar a los vendedores a "trabajar en forma eficiente" al hacer lo correcto de la manera adecuada. El objetivo de la *motivación* consiste en estimular a los vendedores a "trabajar arduamente" y con energía para alcanzar las metas de la fuerza de ventas. Si los vendedores trabajan con ahínco y en forma eficiente, desarrollarán todo su potencial —tanto para su propio beneficio como para el de la compañía.

Supervisión de los vendedores

Las compañías difieren en la forma en que supervisan a sus vendedores. Muchas los ayudan a identificar clientes meta y a establecer objetivos para las visitas de ventas. Otras incluso especifican la cantidad de tiempo que la fuerza de ventas debería dedicar a la búsqueda de nuevas cuentas y establecen otras prioridades de la distribución del tiempo. Una herramienta es el *plan de visitas* semanal, mensual o anual que indica a cuáles clientes y prospectos se debe visitar y qué otras actividades deben realizarse. Otra herramienta es el *análisis de tiempo y obligaciones*. Además

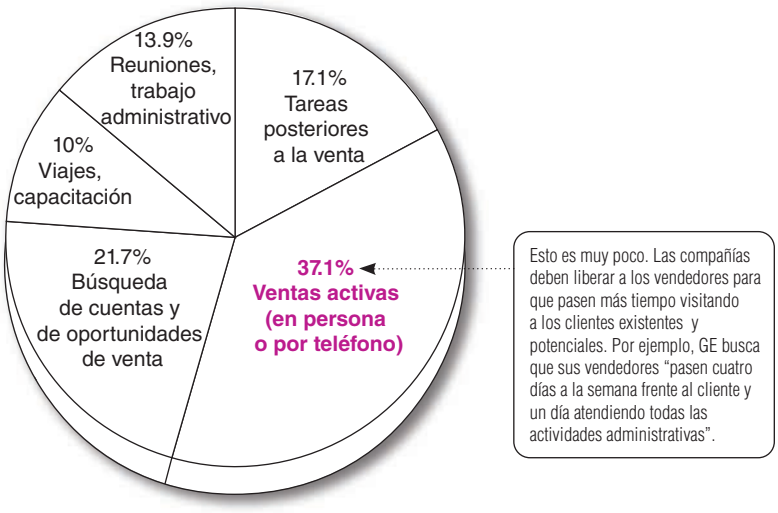


FIGURA | 13.2
Cómo distribuyen su tiempo los vendedores.

Fuente: "2014 Sales Performance Optimization Study", *CSO Insights*, www.csoinsights.com. Utilizada con permiso.

del tiempo que destinan a su labor principal, los vendedores dedican tiempo a viajar, esperar, tomar recesos y realizar tareas administrativas.

En la **figura 13.2** se muestra la forma en que los vendedores distribuyen su tiempo. En promedio, el tiempo real de ventas sólo representa el 37 por ciento del tiempo de trabajo total.[17] Las compañías buscan continuamente formas de ahorrar tiempo —simplificando las tareas administrativas, diseñando mejores planes y rutas de visitas, proporcionando más y mejor información sobre los clientes y utilizando el teléfono, el correo electrónico o las videoconferencias móviles en lugar de los viajes—. Muchas compañías han adoptado *sistemas de automatización de la fuerza de ventas*, es decir, operaciones digitales computarizadas de la fuerza de ventas que permiten a los vendedores trabajar de manera más eficaz en todo momento y en cualquier lugar. En la actualidad, las compañías ponen a la disposición de sus vendedores computadoras portátiles y tabletas, teléfonos inteligentes, conexiones inalámbricas, videocámaras para videoconferencias y software para establecer contacto y administrar las relaciones con los clientes. Con la ayuda de estas tecnologías, los vendedores pueden elaborar perfiles más efectivos y eficientes de los clientes existentes y potenciales, analizar y pronosticar las ventas, atraer a los clientes, hacer presentaciones, elaborar informes de ventas y de gastos y administrar las relaciones con las cuentas. Esto da como resultado una mejor administración del tiempo, mejor servicio al cliente, costos de ventas más bajos y mejor desempeño de la fuerza de ventas. En resumen, la tecnología ha determinado la forma en que los vendedores cumplen con sus obligaciones e interactúan con los clientes.

Motivación de los vendedores

Además de dirigir a los vendedores, los gerentes de ventas también deben motivarlos. Algunos vendedores hacen su mejor esfuerzo sin un estímulo especial por parte de la gerencia. Para ellos, las ventas son el empleo más fascinante del mundo. Sin embargo, en ocasiones las ventas también son frustrantes. Los vendedores suelen trabajar solos y a veces tienen que viajar lejos de su hogar. Se enfrentan a vendedores agresivos de la competencia y a clientes difíciles. Por eso, a menudo necesitan de un impulso especial para dar lo mejor de sí mismos.

La gerencia puede mejorar el estado de ánimo y el desempeño de la fuerza de ventas por medio de su clima organizacional, cuotas de ventas e incentivos positivos. El *clima organizacional* describe los sentimientos de los vendedores acerca de sus oportunidades, su valor y las recompensas por un buen desempeño. Algunas compañías tratan a los vendedores como si no fueran muy importantes, pero el desempeño de éstos sufre las consecuencias. Otras, en cambio, los tratan como colaboradores valiosos y les ofrecen oportunidades prácticamente ilimitadas de ingresos y promoción. No sorprende que estas compañías gocen de una fuerza de ventas con un alto desempeño y que tengan menos rotación en su personal.

Cuota de ventas
Estándar que fija la cantidad de ventas que deberá hacer un vendedor e indica cómo deben dividirse las ventas entre los productos de la compañía.

Muchas compañías motivan a sus vendedores al establecer una **cuota de ventas** —un estándar que fija la cantidad de ventas que deben hacer e indica cómo deben dividirse las ventas entre los productos de la compañía. Por lo general, la remuneración se relaciona con el cumplimiento de las cuotas de los vendedores. Las empresas también utilizan diversos *incentivos positivos* para aumentar el esfuerzo de los vendedores. Las *reuniones de ventas* ofrecen oportunidades de interacción social, descanso de la rutina, la posibilidad de conocer y hablar con los "altos directivos de la compañía" y oportunidades para expresar opiniones e identificarse con un grupo más grande. Las compañías también patrocinan *concursos de ventas* para motivar a la fuerza de ventas a realizar un esfuerzo mayor al que normalmente se espera. Otros incentivos son los homenajes, premios en efectivo y en especie, viajes y planes de reparto de utilidades.

Evaluación del desempeño de los vendedores y de la fuerza de ventas

Hasta ahora hemos descrito la forma en que la gerencia comunica lo que los vendedores deben hacer y cómo los motiva a hacerlo. Este proceso requiere de una buena retroalimentación, lo que significa recibir información regularmente acerca de los vendedores para evaluar su desempeño.

La gerencia obtiene información sobre sus vendedores en varias formas. La fuente más importante son los *reportes de ventas*, incluyendo planes de trabajo semanales o mensuales y planes de marketing por territorio a largo plazo. Los vendedores también anotan las actividades realizadas en *informes de visitas* y entregan *informes de gastos* que se les reembolsan parcial o totalmente. La empresa también puede supervisar los datos sobre el desempeño de las ventas y las utilidades en el territorio del vendedor. Otra información proviene de observaciones personales, encuestas a los clientes y charlas con otros vendedores.

Con el uso de varios informes de la fuerza de ventas y otros tipos de información, la gerencia de ventas evalúa a los vendedores respecto a su capacidad para "planear su trabajo y poner en práctica su plan". La evaluación formal obliga a la gerencia a desarrollar y comunicar estándares claros para evaluar el desempeño, al mismo tiempo que brinda a los vendedores una retroalimentación constructiva y los motiva a tener un buen desempeño.

En un nivel más general, la gerencia debe evaluar el desempeño de su fuerza de ventas como un todo. ¿La fuerza de ventas está logrando sus objetivos de ventas, utilidades y relaciones con los clientes? ¿Está trabajando bien con otras áreas de marketing y con la organización de la compañía? ¿Los costos de la fuerza de ventas son los adecuados para los clientes? Tal como sucede con otras actividades de marketing, la compañía busca medir su *rendimiento sobre la inversión de ventas.*

Comentario del autor | Las tecnologías digitales han tenido un gran impacto en las ventas, como sucede con casi cualquier otra actividad. Ahora, las fuerzas de ventas están dominando el uso de internet, los dispositivos móviles y los social media para atraer a los clientes de negocios, forjar relaciones y realizar ventas.

Venta social: herramientas en línea, móviles y de social media

La creciente tendencia en las ventas es la explosión de la **venta social** —el uso de recursos en línea, dispositivos móviles y los social media para involucrar a los clientes, entablar relaciones más fuertes con éstos y aumentar el desempeño de ventas—. Las nuevas tecnologías digitales desarrolladas para las fuerzas de ventas están tendiendo nuevos caminos fascinantes para conectarse con los clientes e involucrarlos en la era digital y de social media. Algunos analistas incluso predicen que internet significará la muerte de las ventas de persona a persona, en tanto que los vendedores serán reemplazados, en última instancia, por sitios web, los social media en línea, aplicaciones móviles, tecnologías para videoconferencias y otras herramientas que permiten el contacto directo con el cliente. "No lo crea", dice un experto en ventas (vea Marketing real 13.1).[18] Si se utilizan adecuadamente, las tecnologías en línea y los social media no harán que los vendedores se vuelvan obsoletos; por el contrario, harán que éstos sean más productivos y eficaces.

Venta social
Uso de recursos en línea, dispositivos móviles y los social media para involucrar a los clientes, entablar relaciones más fuertes con éstos y aumentar el desempeño de ventas.

Las nuevas tecnologías digitales brindan a los vendedores poderosas herramientas para identificar y conocer a consumidores potenciales, atraer clientes, crear valor para éstos, cerrar ventas y nutrir las relaciones con los clientes. Las tecnologías de venta social pueden generar grandes beneficios organizacionales para las fuerzas de ventas, ya que ayudan a conservar el valioso tiempo de los vendedores, ahorran dinero en viajes y brindan a los vendedores nuevos vehículos para vender y para atender las cuentas.

La venta social, en realidad, no ha modificado los fundamentos de las ventas. Las fuerzas de ventas siempre han tomado la responsabilidad primordial por llegar a los clientes, involucrarlos y administrar las relaciones con ellos. Ahora, buena parte de eso se realiza digitalmente. Sin embargo, los recursos en línea y los social media están cambiando de manera drástica el proceso de compra del cliente. Como resultado, también están modificando el proceso de venta. En el mundo digital de hoy, muchos clientes ya no dependen tanto como antes de la información y la asistencia que brindan los vendedores. En vez de ello, realizan buena parte del proceso de compra por su cuenta —especialmente en las etapas iniciales—. Cada vez más, utilizan los recursos en línea y social media para analizar sus problemas, investigar soluciones, obtener consejo de otros clientes y calificar las opciones de compra antes incluso de hablar con un vendedor. Un estudio reciente entre compradores de negocios encontró que el 92 por ciento de ellos inician sus búsquedas en línea y que, en promedio, completan casi el 60 por ciento del proceso de compra antes de ponerse en contacto con un proveedor.[19]

De esa forma, los clientes actuales tienen mucho mayor control sobre el proceso de venta del que tenían cuando los folletos, los precios y los consejos relacionados con productos sólo estaban disponibles con los representantes de ventas. Ahora los clientes pueden consultar sitios web corporativos, blogs y videos de YouTube para identificar y calificar a los vendedores. Pueden alternar con otros compradores en social media como LinkedIn, Google+, Twitter o Facebook para compartir experiencias, identificar soluciones y evaluar los productos que están considerando. Como resultado, cuando los vendedores entran en el proceso de compra, si acaso esto sucede, los clientes a menudo saben casi tanto como ellos acerca de los productos de una compañía. "No sólo es que los compradores inician el proceso de ventas sin usted", explica un analista, "sino que, por lo general, completan la mayor parte del proceso de compra antes de ponerse en contacto con el área de ventas. Y para entonces, suelen estar mucho más informados acerca del negocio de la compañía en comparación con lo que usted conoce sobre el negocio de ellos".[20]

Marketing real 13.1

Vendedores de negocio a negocio: En esta era digital y de social media, ¿quién los necesita aún?

Es difícil imaginar un mundo sin vendedores. Sin embargo, de acuerdo con algunos analistas, habrá muchos menos vendedores dentro de 10 años. Con el auge de internet, los dispositivos móviles, los social media y otras tecnologías que vinculan a los clientes directamente con las compañías, consideran los analistas, ¿quién necesita ya las ventas cara a cara? Según los escépticos, los vendedores rápidamente están siendo reemplazados por sitios web, el correo electrónico, las aplicaciones móviles, el intercambio de videos, las exposiciones comerciales virtuales, social media como LinkedIn y Facebook y una variedad de otras herramientas de interacción digital.

La empresa de investigación Gartner predice que hacia 2020, el 85 por ciento de todas las interacciones entre negocios se realizarán sin intervención humana, de manera que se necesitarán menos vendedores. De los 18 millones de vendedores que ahora están empleados en Estados Unidos, afirma la empresa de investigación, sólo quedarán unos cuatro millones. "El mundo ya no necesita de los vendedores", proclama un osado pesimista. "Las ventas son una profesión en agonía y dicha actividad pronto estará fuera de moda, tanto como las lámparas de aceite y los teléfonos de disco". Otro analista sostiene: "Si no encontramos y satisfacemos una necesidad más rápido que una computadora, ya no seremos necesarios".

Entonces, ¿realmente las ventas de negocio a negocio están por fenecer? ¿Acaso internet, las tecnologías móviles y los social media reemplazarán el antiguo arte de vender en persona? Para responder estas preguntas, la revista *SelllingPower* reunió un panel de expertos en ventas y les pidió que sopesaran las ventas de negocio a negocio en el futuro. Los miembros del panel estuvieron de acuerdo en que la tecnología está transformando radicalmente la profesión de las ventas. Los cambios revolucionarios actuales acerca de la forma en que la gente se comunica están incidiendo sobre cada aspecto de los negocios, y las ventas no son la excepción.

Pero, ¿las ventas de negocio a negocio están condenadas a la extinción en la era de internet? No lo crea, dice el panel de *SellingPower*. La tecnología, internet y los social media no reemplazarán pronto las compras y las ventas de persona a persona. Hay consenso en el panel acerca de que las ventas han cambiado y de que la tecnología puede enriquecer enormemente el proceso de venta. Sin embargo, no puede reemplazar muchas de las funciones que realizan los vendedores. "Internet puede levantar pedidos y diseminar contenidos, pero lo que no puede hacer es descubrir las necesidades de los clientes", afirma uno de los miembros del panel. "No es capaz de entablar relaciones ni de realizar una exploración por su cuenta". Otro de los miembros del panel agrega: "Alguien debe definir la propuesta de valor de la compañía y el mensaje único y comunicarlos al mercado; esa persona es el representante de ventas".

Sin embargo, lo que está en proceso de extinción es lo que uno de los analistas consultados por la revista llama el papel de mantener cuentas, es decir, la función que desempeña el encargado de levantar los pedidos que se detiene en la oficina del cliente los viernes y pregunta: "Oigan, ¿hay algo para mí?". Esos vendedores no están creando valor y, fácilmente, pueden ser sustituidos por la automatización. No obstante, siempre se necesitará a los que destacan en la adquisición de clientes, en la administración de las relaciones con el cliente y en fomentar el crecimiento de las cuentas de los clientes existentes.

No hay duda de ello —la tecnología está transformando la profesión de las ventas—. En vez de depender de un vendedor para obtener información básica, los clientes ahora realizan buena parte de su investigación en línea antes de realizar la compra en sitios web, a través de contactos en social media y por otras vías. Muchos clientes ahora inician el proceso de venta en línea y realizan su tarea acerca de problemas, productos competidores y proveedores antes de que la primera reunión de ventas tenga lugar. No necesitan información básica acerca del producto: necesitan soluciones y nuevos conocimientos. Así, los vendedores actuales tendrán que "transitar hacia la fase de descubrimiento y establecimiento de relaciones, identificando puntos delicados y enfocándose en el negocio potencial", afirma uno de los participantes en el panel.

Sin embargo, en vez de reemplazar a los vendedores, la tecnología está fortaleciéndolos. Los vendedores actuales en realidad no están haciendo nada que, en esencia, sea nuevo. Siempre han realizado investigación de clientes y se han conectado en redes sociales; ahora hacen todo eso utilizando un nuevo equipo de herramientas digitales de alta tecnología y aplicaciones.

Por ejemplo, muchas compañías se están dirigiendo rápidamente hacia las ventas basadas en comunidades en línea. Tal es el caso de la compañía de software SAP, que hace cinco años estableció EcoHub, su propio mercado móvil en línea basado en una comunidad unida por social media, la cual está integrada por clientes, expertos en software SAP, socios y casi cualquier otra persona que desee unirse. La comunidad EcoHub creció rápidamente hasta llegar a más de dos millones de usuarios en 200 países, extendiéndose a través de un amplio espectro en línea —un sitio web especialmente dedicado a ello, aplicaciones móviles, canales de Twitter, grupos de LinkedIn, páginas de Facebook y Google+, canales de YouTube y otros recursos más—. EcoHub creció hasta alcanzar 600 "tiendas de solución", donde los visitantes pueden "descubrir, evaluar y comprar" soluciones y servicios de software que ofrecen SAP y sus socios. EcoHub también permite que los usuarios evalúen y compartan las soluciones y los consejos que obtuvieron a partir de otros miembros de la comunidad.

SAP se sorprendió al enterarse de que lo que originalmente concibió como un lugar

Herramientas de venta en línea, como los mercados basados en comunidades en línea EcoHub y SAP Store de SAP, ayudan a involucrar al cliente, a generar interés en las compras y a cerrar ventas. Sin embargo, en vez de reemplazar a los vendedores, tales esfuerzos extienden su alcance y mejoran su eficacia.

© Derechos reservados 2013 SAP AG. Todos los derechos reservados.

para que los clientes comentaran dificultades, problemas y soluciones se había convertido en un punto de venta significativo. La información, los comentarios intercambiados y las conversaciones que tenían lugar en el sitio atrajeron a clientes, incluso para compras cuantiosas de entre $20 y $30 millones o más—. Ahora, EcoHub ha evolucionado hasta convertirse en SAP Store, un gigantesco mercado de SAP donde los clientes pueden participar con SAP, sus socios y entre sí para compartir información, publicar comentarios y reseñas, descubrir problemas, y evaluar y comprar soluciones SAP.

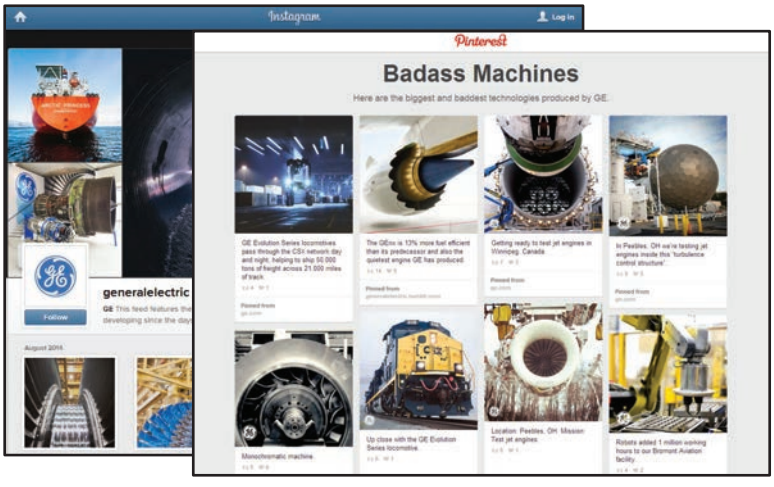
Sin embargo, aunque SAP Store atrae a nuevos clientes potenciales y los conduce por muchas de las etapas iniciales del descubrimiento y la evaluación de los productos, no sustituye a los vendedores de SAP o de sus socios. En vez de ello, extiende su alcance y mejora su eficacia. Su valor real es el cúmulo de oportunidades de venta que crea para las fuerzas de ventas de SAP y de sus socios. Una vez que los clientes potenciales descubren, comentan y evalúan las soluciones SAP en línea, la compañía los invita a establecer contactos, solicitar una propuesta o comenzar el proceso de negociación. Es ahí donde se inicia la labor de venta de persona a persona.

Todo esto sugiere que las ventas de negocio a negocio no están en proceso de extinción, sólo están cambiando. Las herramientas y las técnicas pueden variar conforme las fuerzas de ventas se apoyan y adaptan a las ventas en la era digital y de social media. Los analistas del panel están plenamente de acuerdo en que los especialistas en marketing entre negocios nunca serán capaces de realizar su labor sin fuertes equipos de ventas. Los vendedores que logran descubrir las necesidades de los clientes, resolver los problemas de éstos y entablar relaciones siempre serán necesarios y tendrán éxito sin importar qué más cambie. Especialmente en el caso de las ventas entre negocios que ascienden a grandes sumas, "todas las nuevas tecnologías pueden facilitar las ventas estableciendo fuertes nexos con los clientes, incluso antes de que se sienten por primera vez a platicar; sin embargo, cuando sea necesario asentar una firma, un representante de ventas estará ahí".

Fuentes: Con base en información de Lain Chroust Ehmann, "Sales Up!", *SellingPower*, enero-febrero de 2011, p. 40; Gerhared Gschwandtner, "How Many Salespeople Will Be Left by 2020?", *SellingPower*, mayo-junio de 2011, p. 7; Neil Baron, "Death of Sales People?", *Fast Company*, 17 de agosto de 2013, www.fastcompany.com/3020103/death-of-the-sales-people; "Getting Started with SAP EcoHub", http://ecohub.sap.com/getting-started, consultado en noviembre de 2013; "SAP EcoHub to the SAP Store: The Evolution of the Online Channel at SAP", *YouTube*, www.youtube.com/watch?v=WADFf6k34V8, consultado en junio de 2014; y https://store.sap.com/ y https://scn.sap.com, consultados en septiembre de 2014.

En respuesta a este nuevo entorno de compra digital, los vendedores están reorientando sus procesos de venta alrededor del nuevo proceso de compra del cliente. "Van hacia donde se encuentran los clientes" —social media, foros web, comunidades en línea, blogs— para atraerlos pronto. Están involucrando a los clientes no sólo en el lugar y en el momento en que compran, sino también en el momento y en el lugar donde se informan y evalúan lo que comprarán.

Los vendedores ahora, de manera rutinaria, utilizan herramientas digitales que monitorean los intercambios de los clientes en social media para descubrir tendencias, identificar clientes potenciales y enterarse de qué les gustaría comprar, cómo se sienten en relación con un vendedor y qué se requeriría para cerrar una venta. Generan listas de clientes potenciales a partir de bases de datos existentes en línea y sitios de redes sociales, como InsideView, Hoovers y LinkedIn. Cuando los clientes potenciales visitan sus sitios web y de social media, los vendedores propician diálogos mediante chats en vivo con el equipo de ventas. Utilizan las herramientas para realizar conferencias por Internet, como WebEx, Zoom, GoToMeeting o TelePresence, para hablar en vivo con los clientes acerca de productos y servicios. Proveen videos y otra información en sus canales de YouTube y páginas de Facebook.



Venta social: GE complementa el trabajo de su fuerza de ventas mediante una amplia variedad de social media que atraen a los clientes de negocios, poniéndolos en contacto con sus vendedores, al tiempo que promueven las compras y las relaciones con los clientes. "Queremos que nuestro equipo de ventas se digitalice al 100 por ciento".

GE

Las fuerzas de ventas actuales también están reforzando su propio uso de social media para atraer a los clientes a lo largo del proceso de compra. Una encuesta reciente entre especialistas en marketing de negocio a negocio reveló que, aun cuando recientemente habían reducido su gasto en medios de comunicación tradicionales y eventos, el 68 por ciento de ellos estaban invirtiendo más en social media, que van desde comunidades propias de clientes en línea hasta seminarios en línea (*webinars*), social media y aplicaciones móviles. Considere a GE, el gigante de productos industriales y de consumo:[21]

GE complementa el trabajo de su fuerza de ventas mediante una amplia variedad de recursos digitales y social media que informan y atraen a los clientes de negocios, poniéndolos en contacto con sus vendedores, al tiempo que promueven las compras y las relaciones con los clientes. Por ejemplo, las distintas divisiones de GE —GE Aviation, GE Healthcare y GE

Energy— ofrecen docenas de sitios web específicos de la industria que contienen miles de sitios individuales y decenas de miles de páginas que proveen a los clientes de negocios soluciones de compra, descripciones de productos, información técnica detallada, videos en línea y seminarios web, chats en vivo y asesoría al cliente en tiempo real. GE también desarrolla conciencia de marca y ayuda a su fuerza de ventas a involucrar profundamente a los clientes de negocios por medio de una presencia amplia en los principales social media, como Facebook, Twitter, LinkedIn, Google+, Salesfoce.com e incluso Instagram, Pinterest y Vine. "Creemos firmemente que el negocio es social", afirma el director de marketing de GE. "Si usted está en el negocio, necesita ser social porque eso lo acercará a sus clientes. Queremos que nuestro equipo de ventas se digitalice al 100 por ciento".

En última instancia, las tecnologías de venta social están ayudando a que las fuerzas de ventas sean más eficientes, productivas y efectivas en términos de costos. Las tecnologías ayudan al personal de ventas a hacer lo que siempre ha hecho —entablar relaciones con los clientes resolviendo los problemas de éstos, pero mejor, más rápido y a menor costo.

Sin embargo, la venta social también presenta algunas desventajas. Para comenzar, su costo es elevado. Además, tales sistemas podrían intimidar al personal de ventas o a los clientes poco familiarizados con la tecnología. Más aún, hay ciertos asuntos que simplemente no se pueden presentar o mostrar en internet porque requieren de la interacción personal. Por esas razones, algunos expertos en alta tecnología recomiendan que los ejecutivos de ventas utilicen las tecnologías en línea y de social media para identificar oportunidades, brindar información, mantener contacto con los clientes y hacer presentaciones preliminares de ventas ante los clientes, pero que recurran a las reuniones como se acostumbraba tradicionalmente, es decir, cara a cara, cuando el tiempo apremia para cerrar un gran negocio.

Comentario del autor | Hasta ahora hemos descrito la forma en que la gerencia de ventas desarrolla y aplica estrategias y programas generales para la fuerza de ventas. En esta sección, estudiaremos cómo los vendedores individuales y los equipos de ventas venden productos a los clientes y establecen relaciones con ellos.

El proceso de las ventas personales

Ahora pasaremos del diseño y de la administración de la fuerza de ventas al proceso de las ventas personales. El **proceso de venta** incluye varios pasos que los vendedores deben dominar. Estos pasos se enfocan en la meta de conseguir clientes nuevos y lograr que hagan pedidos. Sin embargo, la mayoría de los vendedores dedican gran parte de su tiempo a mantener las cuentas existentes y a establecer relaciones de largo plazo con los clientes. En una sección posterior analizaremos el tema de las relaciones en el proceso de las ventas personales.

Proceso de venta
Pasos que el vendedor sigue al vender, los cuales incluyen búsqueda y calificación de prospectos, preacercamiento, acercamiento, presentación y demostración, manejo de objeciones, cierre y seguimiento.

Búsqueda de prospectos
Etapa del proceso de ventas en la que el vendedor o la compañía identifican clientes potenciales calificados.

Pasos del proceso de venta

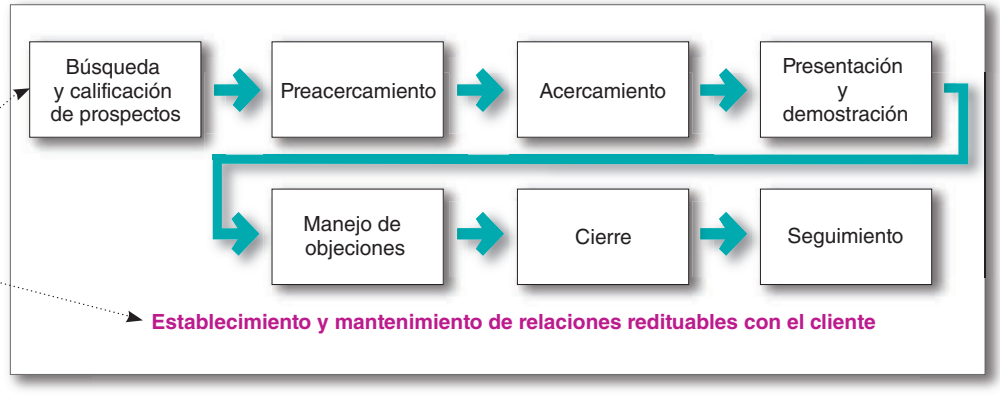
Como se observa en la **figura 13.3**, el proceso de venta consta de siete pasos: búsqueda y calificación de prospectos, preacercamiento, acercamiento, presentación y demostración, manejo de objeciones, cierre y seguimiento.

Búsqueda y calificación de prospectos

El primer paso del proceso de ventas es la **búsqueda de prospectos** —esto es, la identificación de clientes potenciales calificados—. Elegir a los clientes potenciales correctos resulta esencial para tener éxito en las ventas. Los vendedores no desean visitar a cualquier cliente potencial, sino sólo a aquellos prospectos que tienen mayor probabilidad de apreciar y responder a la propuesta de valor de la compañía, es decir, a los que la compañía puede atender adecuadamente de manera redituable.

El vendedor a menudo debe ponerse en contacto con muchos prospectos para realizar unas cuantas ventas. A pesar de que la compañía proporciona datos de posibles clientes, los vendedores deben tener habilidad para encontrarlos por su cuenta y la fuente más útil para ello son las recomendaciones. Los vendedores pueden pedir a los clientes existentes que los recomienden y

FIGURA | 13.3
Pasos en el proceso de ventas.



cultivar otras fuentes de referencia como proveedores, distribuidores, vendedores que no sean de la competencia y contactos en línea o en social media. También pueden localizar clientes potenciales en directorios telefónicos o en internet y darles seguimiento por medio del teléfono, el correo electrónico y los social media. O bien, pueden optar por llegar a las oficinas sin anunciarse (práctica que se conoce como *visita en frío*).

Los vendedores también deben saber cómo *calificar* prospectos —es decir, saber identificar a los adecuados y descartar los inadecuados. Los prospectos se pueden calificar examinando su capacidad financiera, su volumen de ventas, sus necesidades especiales, ubicación y posibilidades de crecimiento.

Preacercamiento

Preacercamiento
Etapa de venta en la que el vendedor aprende lo más posible acerca de un cliente potencial antes de realizar una visita de ventas.

Antes de visitar a un prospecto, el vendedor debe enterarse tanto como sea posible acerca de la organización (qué necesita, quién interviene en las compras) y de sus compradores (sus características y estilos de compra). Este paso se conoce como **preacercamiento**. Una venta exitosa comienza mucho tiempo antes de tener un primer contacto con el cliente potencial. El preacercamiento comienza con una buena investigación y preparación. El vendedor puede consultar fuentes de la industria y en línea, personas conocidas y otros recursos para conocer más acerca de la compañía; tendrá que examinar los sitios web y de social media del cliente potencial para buscar información acerca de sus productos, compradores y procesos de compra. Luego, el vendedor deberá aplicar la información reunida para desarrollar una estrategia que le permita acercarse al cliente.

El vendedor debe establecer los *objetivos de la visita* de ventas, los cuales podrían ser calificar al prospecto, reunir información o realizar una venta inmediata. Otra tarea consiste en determinar la mejor forma de realizar el acercamiento, como una visita personal, una llamada telefónica, un mensaje de correo electrónico, un texto o un tuit. Es necesario considerar cuidadosamente el mejor momento, ya que muchos prospectos están más ocupados a ciertas horas del día o de la semana. Por último, el vendedor deberá pensar en una estrategia general de ventas para la cuenta.

Acercamiento

Acercamiento
Etapa de venta en la que el vendedor se entrevista con el cliente por primera vez.

Durante el **acercamiento**, el vendedor debe saber cómo reunirse y presentarse con el comprador para lograr que la relación tenga un buen comienzo. El acercamiento podría tener lugar en línea o fuera de línea, en persona, en una conferencia digital o a través de los social media. En este paso, la apariencia del vendedor, sus frases iniciales y sus comentarios posteriores son importantes. Las frases iniciales deben ser positivas para lograr una buena disposición desde el inicio de la relación. Este inicio podría ir seguido por algunas preguntas clave para conocer más las necesidades del cliente, o por la presentación de una exhibición o muestra para atraer la atención y curiosidad del comprador. Como en todas las etapas del proceso de ventas, escuchar al cliente es fundamental.

Presentación y demostración

Presentación
Etapa del proceso de venta en la que el vendedor relata la "historia de valor" del producto al comprador, mostrándole cómo resuelve la oferta de la compañía los problemas del cliente.

Durante la etapa de **presentación** del proceso de venta, el vendedor relata la "historia de valor" al comprador, indicando cómo resuelve el producto de su compañía los problemas del cliente. El *enfoque de soluciones para el cliente* se ajusta más al enfoque actual de marketing de relaciones que el enfoque de la venta difícil o del vendedor sonriente.

La meta deberá ser mostrar cómo los productos y servicios de la compañía satisfacen las necesidades del cliente. En la actualidad, los compradores desean conocimientos y soluciones, no sonrisas; quieren resultados, no exhibiciones llamativas. Más aún, no sólo desean productos. En el clima económico actual, más que nunca, los compradores quieren saber cómo esos productos agregarán valor a sus negocios. Quieren vendedores que escuchen sus preocupaciones, entiendan sus necesidades y respondan con los productos y servicios adecuados.

Sin embargo, antes de que los vendedores puedan *presentar* soluciones a los clientes, deben *desarrollar* las soluciones que presentarán. Este enfoque en las soluciones requiere de buenas habilidades para escuchar y resolver problemas. Las características de los vendedores que *disgustan más* a los compradores son la excesiva insistencia, la impuntualidad, el engaño, la falta de preparación, la desorganización o que sean demasiado parlanchines. Las cualidades que *valoran más* son la habilidad para escuchar, la empatía, honestidad, confiabilidad, minuciosidad y capacidad de seguimiento. Los vendedores sobresalientes saben vender, pero lo más importante es que saben escuchar y establecer relaciones sólidas con los clientes. Un antiguo proverbio de ventas dice: "Usted tiene dos oídos y una boca. Úselos en forma proporcional". Un anuncio clásico del fabricante de productos para oficina Boise Cascade destaca la habilidad para escuchar. El comercial muestra a un vendedor de Boise con orejas enormes y dice: "Con Boise usted notará una diferencia de inmediato, en especial con nuestra fuerza de ventas. En Boise… nuestros representantes de cuenta tienen la habilidad única de escuchar las necesidades de usted".

Los grandes vendedores saben cómo vender, pero, algo más importante, saben cómo escuchar y entablar relaciones sólidas con los clientes.

Tony Garcia/Getty Images

Por último, el vendedor también debe planear sus métodos de presentación. Contar con buenas habilidades de comunicación interpersonal es fundamental cuando se trata de atraer a los clientes y hacer presentaciones de ventas eficaces. Sin embargo, el entorno actual de comunicaciones, caracterizado por la saturación de medios de tecnología avanzada (*rich media*), plantea muchos nuevos desafíos para quienes realizan presentaciones de ventas. Los clientes de la actualidad, sobrecargados de información, demandan experiencias de presentación más enriquecidas. Por su parte, los vendedores ahora enfrentan más distracciones durante las presentaciones debido a los teléfonos móviles, los mensajes de texto y otros recursos digitales. Como resultado, los vendedores deben transmitir sus mensajes en formas más atractivas y convincentes.

Así, los vendedores de la actualidad están utilizando tecnologías de presentación avanzadas que permiten hacer presentaciones multimedia a una sola persona o a unas cuantas. El viejo y venerable rotafolios ha sido reemplazado por tabletas, sofisticados programas de software, tecnologías de presentación en línea, pizarras virtuales interactivas y proyectores digitales.

Manejo de objeciones

Los clientes casi siempre tienen objeciones durante la presentación o cuando hacen un pedido. Las objeciones pueden ser de tipo lógico o psicológico y pocas veces se expresan verbalmente. Para el **manejo de objeciones**, el vendedor debe utilizar un enfoque positivo, buscar objeciones ocultas, pedir al comprador que aclare cualquier objeción y considerar las objeciones como oportunidades para dar más información y convertirlas en razones de compra. Todos los vendedores necesitan capacitarse en las habilidades del manejo de objeciones.

Manejo de objeciones
Etapa del proceso de venta en la que el vendedor trata de identificar, aclarar y vencer las objeciones que el cliente podría tener respecto a la compra.

Cierre

Después de manejar las objeciones del prospecto, el vendedor trata de cerrar la venta. Sin embargo, algunos vendedores nunca llegan al **cierre** o no lo manejan muy bien. Tal vez por falta de confianza, porque se sienten culpables al solicitar el pedido o porque no logran reconocer el momento adecuado para cerrar la venta. Los vendedores deben saber reconocer las señales del cierre en el comprador, incluyendo los movimientos físicos, los comentarios y las preguntas. Por ejemplo, el cliente podría levantarse en su asiento e indicar su aprobación asintiendo con la cabeza, o preguntar acerca de los precios y las condiciones de crédito.

Los vendedores tienen a su disposición varias técnicas de cierre: solicitar el pedido, repasar los puntos de acuerdo, ofrecer ayuda para realizar el pedido, preguntar al comprador si desea tal o cual modelo o hacerle notar qué perderá si no realiza el pedido en ese momento. El vendedor puede ofrecer al comprador razones especiales para efectuar el cierre, como un precio más bajo, una cantidad extra sin cargo o servicios adicionales.

Cierre
Etapa del proceso de venta donde el vendedor levanta un pedido del cliente.

Seguimiento

El último paso en el proceso de ventas, el **seguimiento**, es necesario si el vendedor desea asegurar la satisfacción del cliente y compras repetidas. Inmediatamente después del cierre, el vendedor debe finalizar cualquier detalle respecto al tiempo de entrega, las condiciones de compra y otros aspectos. Luego, es recomendable programar una visita de seguimiento una vez que se reciba el pedido inicial para asegurarse de que la instalación, la instrucción y el servicio sean adecuados. Esta visita revelará cualquier problema, convencerá al comprador del interés del vendedor y disipará cualquier preocupación del comprador que haya surgido después de la venta.

Seguimiento
Verificación que hace el vendedor después de una venta para asegurar la satisfacción del cliente y tener ventas repetidas en el futuro.

Ventas personales y administración de las relaciones con el cliente

Tal como se describió, las distintas etapas de las ventas personales están *orientadas hacia las transacciones* —su objetivo consiste en ayudar a que los vendedores cierren una venta específica con un cliente—. Sin embargo, en la mayoría de los casos, la compañía no busca simplemente una venta, sino atender a un cliente a largo plazo en una *relación* mutuamente redituable. La fuerza de ventas suele desempeñar un papel importante en el establecimiento de relaciones con los clientes. De esta

manera, como se muestra en la figura 13.3, el proceso de ventas debe entenderse en el contexto del establecimiento y mantenimiento de relaciones redituables con los clientes. Más aún, como se describió en una sección anterior, actualmente cada vez con más frecuencia los clientes transitan por las primeras etapas del proceso de compra por sí solos, antes de ponerse en contacto con los vendedores. Éstos deben adaptar su proceso de venta al nuevo proceso de compra, lo cual significa descubrir a los clientes e involucrarlos en una relación más que en una transacción.

Sin embargo, las organizaciones exitosas de ventas reconocen que para ganar y mantener cuentas no es suficiente con elaborar buenos productos y dirigir a los vendedores para cerrar muchas ventas. Si la compañía sólo busca cerrar ventas y hacer negocios a corto plazo, lo puede hacer simplemente bajando sus precios para igualar los de sus competidores o incluso ofrecer mejores precios que ellos. En realidad, la mayor parte de las compañías desean que sus vendedores practiquen las *ventas de valor* —es decir, que demuestren y transmitan un valor superior para el cliente y obtengan a cambio algo que sea justo tanto para éste como para la compañía—. Por ejemplo, como descubrimos en la historia inicial del capítulo, compañías como P&G entienden que no sólo están vendiendo productos a sus clientes minoristas y a través de éstos. Se asocian con esas cuentas minoristas para crear más valor para los consumidores finales con la finalidad de obtener un beneficio mutuo. P&G sabe que puede tener éxito sólo si sus socios minoristas tienen éxito.

Venta de valor: El desafío de la gerencia de ventas consiste en lograr que los vendedores dejen de ser defensores de la reducción de precios para convertirse en defensores del valor de la compañía.

© almagami/123rf.com

Por desgracia, al calor del cierre de una venta, con mucha frecuencia los vendedores toman el camino fácil y reducen el precio en lugar de vender valor. El desafío de la gerencia de ventas consiste en lograr que los vendedores dejen de ser defensores de la reducción de precios para convertirse en defensores del valor de la compañía. El siguiente es un ejemplo de la forma en que Rockwell Automation vende valor y cultiva relaciones en lugar de basarse en el precio:[22]

> Al enfrentar la presión de Walmart para reducir sus precios, un productor de condimentos reunió a varios representantes de diferentes proveedores —incluyendo al representante de ventas de Rockwell Automation, Jeff Policicchio— para que le ayudaran a encontrar formas de reducir drásticamente sus costos de operación. Después de pasar un día entero en la planta del cliente, Policicchio se dio cuenta muy pronto de que la producción sufría mermas debido a tiempos muertos provocados por el mal funcionamiento de las bombas en 32 enormes tanques de condimentos. Policicchio reunió datos relevantes sobre los costos y el uso y, con una herramienta de evaluación de valor de la computadora portátil de Rockwell Automation, creó la mejor solución para el problema de bombeo del cliente.
>
> Al día siguiente, Policicchio y los representantes de la competencia presentaron sus soluciones al gerente de la planta. La propuesta de valor de Policicchio fue la siguiente: "Con esta solución de la bomba de Rockwell Automation, que implica menos tiempo perdido, menores costos administrativos de adquisición y menores gastos en refacciones, la empresa ahorrará al menos $16 268 por bomba —teniendo en total 32 bombas— respecto a la mejor solución presentada por nuestros competidores". En comparación con las propuestas de los competidores, la solución de Policicchio implicaba un precio inicial más elevado. Sin embargo, ningún representante de la competencia ofreció más que promesas imprecisas acerca de los posibles ahorros en costo. La mayoría simplemente bajó sus precios.
>
> Los gerentes de la planta quedaron tan impresionados con la propuesta de valor de Policicchio que, a pesar de su precio inicial más alto, de inmediato optaron por adquirir y probar una bomba de Rockwell Automation. Cuando el cliente constató que la bomba se desempeñaba incluso mejor de lo que se predijo, compró a Rockwell todas las bombas restantes. Al demostrar valor tangible en vez de simplemente basar la venta en el precio, Policicchio no sólo consiguió la venta inicial, también ganó un cliente leal para el futuro.

En conclusión, las ventas de valor requieren que se escuche a los clientes, que se entiendan sus necesidades y que todas las actividades de la compañía se coordinen cuidadosamente para crear relaciones duraderas basadas en el valor para el cliente.

Promoción de ventas
Incentivos de corto plazo que alientan la compra o venta de un producto o servicio.

Comentario del autor | La promoción de ventas es la herramienta de la mezcla de promoción a menor plazo. Mientras que la publicidad o las ventas personales dicen "compre", las promociones de ventas dicen "compre ahora".

Promoción de ventas

Las ventas personales y la publicidad suelen trabajar muy de cerca con otra herramienta, la promoción de ventas. La **promoción de ventas** consiste en incentivos de corto plazo que alientan la compra o venta de un producto o servicio. Mientras que la publicidad ofrece razones para comprar un producto o servicio, la promoción de ventas ofrece razones para comprar *ahora*.

Existen ejemplos de promoción de ventas en todas partes. Un inserto independiente en el periódico dominical incluye un cupón que ofrece una rebaja de $1 en la compra de alimento

Las promociones de ventas se encuentran en cualquier lugar. Por ejemplo, su revista favorita está llena de ofertas como ésta que provoca una respuesta intensa e inmediata.

Meow Mix Tender Centers para su gato. Un anuncio de Soriana ofrece 20% en todos los juguetes de importación. El exhibidor colocado al final del pasillo en el supermercado local trata de impulsar las compras al cubrir una pared con cajas de Coca-Cola —cuatro paquetes de 12 por $12—. Compre una computadora portátil Samsung nueva y obtendrá gratis una tarjeta de memoria de mayor capacidad. Una cadena de ferreterías recibe 10 por ciento de descuento en herramientas eléctricas seleccionadas para césped y jardín marca Stihl si acepta anunciarlas en periódicos locales. La promoción de ventas incluye una gran variedad de herramientas diseñadas para estimular una respuesta de mercado más rápida o más intensa.

Rápido crecimiento de la promoción de ventas

Casi todas las organizaciones utilizan herramientas de promoción de ventas, incluyendo fabricantes, distribuidores, minoristas e instituciones sin fines de lucro. Estas herramientas van dirigidas a los compradores finales (*promociones para consumidores*), minoristas y mayoristas (*promociones comerciales*), clientes de negocios (*promociones para negocios*) y a miembros de la fuerza de ventas (*promociones para la fuerza de ventas*). En la actualidad, en la compañía promedio que produce artículos empacados de consumo, la promoción de ventas representa 60 por ciento de todos los gastos de marketing.[23]

Varios factores han contribuido al rápido crecimiento de la promoción de ventas, sobre todo en los mercados de consumo. En primer lugar, dentro de la compañía, los gerentes de producto enfrentan grandes presiones para incrementar sus ventas actuales y consideran que la promoción es una herramienta eficaz para generar ventas a corto plazo. En segundo lugar, externamente, la compañía enfrenta más competencia y las marcas de los competidores están menos diferenciadas. Cada vez más, los competidores recurren a la promoción de ventas para diferenciar sus ofertas. En tercer lugar, la eficiencia de la publicidad ha disminuido ante el aumento en los costos, la saturación de los medios de comunicación y las restricciones legales. Por último, los clientes están más orientados hacia las ofertas. En la situación económica actual, los consumidores demandan precios más bajos y mayores descuentos, de modo que las promocio nes de ventas pueden servir para atraer a los consumidores que en la actualidad son más austeros.

El creciente uso de la promoción de ventas ha producido una *saturación de promociones* similar a la saturación publicitaria. Con tantos productos que se venden con descuento actualmente, una promoción determinada corre el riesgo de perderse en un mar de promociones, lo que debilita su capacidad para generar compras inmediatas. Los fabricantes ahora buscan formas para sobresalir en medio de la multitud ofreciendo cupones de mayor valor, colocando exhibidores más llamativos en los puntos de venta o anunciando sus promociones a través de nuevos medios interactivos —como internet o los teléfonos móviles—. De acuerdo con un estudio, el 88 por ciento de los minoristas ahora consideran las promociones digitales —como los cupones móviles, los mensajes de correo electrónico dirigidos a clientes y las ofertas en línea— como una parte importante de sus esfuerzos de marketing de compradores.[24]

Al desarrollar un programa de promoción de ventas, una compañía primero debe establecer los objetivos de promoción y luego seleccionar las mejores herramientas para lograrlos.

Objetivos de la promoción de ventas

Los objetivos de la promoción de ventas varían en forma considerable. Los vendedores utilizan *promociones para los consumidores* con la finalidad de motivar las ventas a corto plazo o para mejorar el compromiso del cliente con la marca. Los objetivos de las *promociones comerciales* implican lograr que los minoristas ofrezcan nuevos artículos y tengan un inventario más extenso, conseguir que realicen compras anticipadas o que promuevan el producto y le otorguen mayor espacio de anaquel. Las *promociones para negocios* se emplean para generar oportunidades de negocios, estimular las compras, recompensar a los clientes y motivar al personal de ventas. En el caso de la fuerza de ventas, los objetivos de promoción incluyen obtener mayor apoyo de los vendedores para productos existentes o nuevos y lograr que consigan cuentas nuevas.

Las promociones de ventas, por lo regular, se utilizan junto con la publicidad, la venta personal, el marketing directo u otras herramientas de la mezcla de promoción. Las promociones para los clientes y consumidores deben anunciarse y pueden añadir expectativa y poder de atracción a los anuncios y otros contenidos de marketing. Las promociones comerciales y de la fuerza de ventas respaldan el proceso de venta personal de la empresa.

Cuando la economía se deprime y las ventas se estancan, es muy tentador ofrecer mayores descuentos promocionales para incrementar el gasto de los consumidores. No obstante, en general, en vez de crear tan sólo ventas a corto plazo o cambios temporales de marcas, las promociones de ventas deberían ayudar a reforzar la posición del producto y a establecer relaciones con los

clientes a largo plazo. Cuando la herramienta de las promociones de ventas está bien diseñada, tiene el potencial de crear expectativa a corto plazo y compromiso y relaciones de largo plazo con los clientes. Los especialistas en marketing deben evitar las promociones "de arreglo rápido", exclusivamente basadas en el precio, en favor de las promociones diseñadas para crear valor de marca. Algunos ejemplos son los diversos *programas de marketing de clientes frecuentes* y las tarjetas de lealtad que han proliferado en los últimos años. La mayoría de los hoteles, supermercados y líneas aéreas ahora ofrecen programas de compradores, pasajeros y huéspedes frecuentes para hacer descuentos a los clientes regulares con el fin de que regresen. Tales programas de promoción pueden generar lealtad por medio de valor agregado y no a partir de descuentos en los precios.

Programas de lealtad de clientes: El programa de la empresa mexicana ALSEA, "Wow Rewards" funciona bien gracias a su amplia cobertura de restaurante. "Buscamos agradecer la lealtad y la fidelidad de nuestros clientes", dice la compañía.

Por ejemplo, la empresa mexicana ALSEA decidió ofrecer el programa "Wow Rewards" para que sus clientes tengan gratas experiencias al comer o adquirir productos en algunas de sus marcas participantes como Chili's, Burger King, P.F. Chang's, California Pizza Kitchen y Starbucks, aunque en esta última sólo es posible canjearlos y no acumularlos. La fórmula es que por cada diez pesos de consumo se dará un "Punto Wow", que equivale a 50 centavos, es decir que si alguien consume en alguna de estas marcas un promedio de mil pesos, tendrá 50 pesos para aplicarlos a su consumo en el lugar que desee de los ya mencionados. "Wow Rewards" está listo para usarse de una manera muy sencilla, los clientes deben acudir a cualquiera de estos establecimientos y pedir su tarjeta "Wow" sin la necesidad de tener que comprar algo. Los puntos recabados por cada consumo tienen una vigencia de un año, por lo que no hay peligro de caducidad. La cobertura es a nivel nacional en más de 800 establecimientos. Federico Tejado, director de Alsea México y Ana María Álvarez, directora de "Wow Rewards", dijeron que se pretende que para finales de 2016 estén circulando 300 mil tarjetas. A partir del primer consumo los socios "Wow" podrán acumular puntos "Wow". "Programas de lealtad hay muchos, pero estamos seguros que éste tendrá en México un impacto muy importante. Este programa multimarca busca agradecer la lealtad y la fidelidad de nuestros clientes". Cabe señalar que con el uso de la aplicación móvil en los restaurantes participantes de Burger King y Starbucks, los clientes ya no necesitarán la tarjeta plástica, gracias a los lectores ópticos colocados en los mostradores. Los socios "Wow" podrán consultar su saldo en puntos desde la aplicación móvil, la página de internet o desde un centro de atención telefónica.

Principales herramientas de promoción de ventas

Existen diversas herramientas para lograr los objetivos de promoción de ventas. A continuación se describen las principales herramientas de promoción comerciales para consumidores y para negocios.

Promociones para consumidores

Promociones para consumidores
Herramientas de promoción de ventas empleadas para incrementar las compras y la participación de los clientes a corto plazo o para mejorar las relaciones con éstos a largo plazo.

Las **promociones para consumidores** incluyen una amplia gama de herramientas, como muestras, cupones, reembolsos, premios, exhibiciones en los puntos de venta, concursos, sorteos y eventos patrocinados.

Las *muestras* son regalos de una cantidad pequeña de un producto. Son la forma más eficaz, pero también más costosa, de hacer la presentación de un nuevo producto o de generar un renovado entusiasmo por un artículo ya existente. Algunas muestras son gratuitas y en otros casos la compañía cobra una cantidad baja para compensar sus costos. La muestra puede enviarse por correo, entregarse en una tienda o en un quiosco, adjuntarse a otro producto o incluirse en un anuncio, en un correo electrónico o en una oferta móvil. En ocasiones, las muestras se combinan en paquetes y de ese modo se utilizan para promover otros productos y servicios. Las muestras suelen ser una herramienta promocional poderosa. Por ejemplo, un gran número de de empresas famosas de alimentos —como Papa John's Pizza, Pizza Hut, Campbell Soup y PepsiCo— hicieron su aparición en eventos relacionados con el XLVIII Super Bowl en Nueva York y Nueva Jersey para entregar muestras gratis. Pizza Hut entregó más de 10 mil rebanadas de sus pizzas elaboradas a mano. "Es una oportunidad masiva para dar muestras de nuestro nuevo producto", señaló un especialista en marketing de Pizza Hut.

Los *cupones* son certificados que otorgan a los compradores un descuento cuando compran los productos especificados. La mayoría de los consumidores adoran los cupones. Las compañías estadounidenses de productos empacados distribuyeron 315 mil millones de cupones el año pasado con un valor nominal promedio de $1.62. Los consumidores canjearon más de 2800 millones de cupones que representan un ahorro total de $3500 millones.[25] Los cupones ayudan a promover la prueba temprana de una marca nueva o a estimular las ventas de una marca en su etapa de madurez. Sin embargo, para combatir la creciente saturación de cupones, la mayoría de las grandes compañías de bienes de consumo emiten menos cupones y los dirigen en forma más cuidadosa.

Los especialistas en marketing también han ideado nuevas formas de distribuir cupones, como expendedores en anaqueles de supermercados, impresoras electrónicas de cupones en el punto de venta y programas de cupones en línea y dispositivos móviles. Los cupones digitales ahora constituyen el segmento de cupones de mayor crecimiento. Se pueden dirigir con precisión a ciertos individuos y personalizarse en formas que los cupones impresos no permiten. Los cupones digitales representaron casi el 9 por ciento de todos los cupones que se hicieron válidos el año pasado; aproximadamente el 7 por ciento se imprimieron utilizando una computadora en casa y alrededor del 3 por ciento se hicieron válidos por medio de un teléfono inteligente o algún otro dispositivo móvil. De acuerdo con un estudio, más de la mitad de todos los adultos estadounidenses aprovecharon un cupón digital el año pasado y casi 20 por ciento de la población adulta utilizó un teléfono móvil para descargar cupones, lo que representó 40 por ciento más que el año anterior.[26]

Conforme los teléfonos móviles se están convirtiendo en aditamentos sin los cuales mucha gente no podría vivir, los negocios los consideran cada vez más como un bien primordial para enviar cupones, ofertas y otros mensajes de marketing. Por ejemplo, la cadena de farmacias Walgreens pone cupones a la disposición de sus clientes a través de varios canales móviles:[27]

Cupones móviles: La cadena de farmacias Walgreens pone cupones a la disposición de sus clientes por medio de varios canales móviles.

Walgreens Digital Marketing & Emerging Media Team. Director, Rich Lesperance.

Al utilizar la aplicación para teléfono inteligente de Walgreens, los clientes pueden descargar de manera instantánea cupones que varían su valor entre $0.50 y $5 y se pueden hacer válidos para realizar compras de productos para la salud y cosméticos o artículos básicos cotidianos como pañales. Los cupones se pueden escanear —no se requiere recortarlos ni imprimirlos—. El cliente simplemente los descarga en la aplicación de Walgreens y los cajeros los escanean directamente desde su teléfono. Walgreens también envía tweets con cupones móviles a los clientes que se registren en cualquiera de sus 8100 tiendas de Estados Unidos mediante aplicaciones de registro, como Foursquare, Yelp o Shopkick. Además ofrece capacidades de escaneo mediante dispositivos móviles en todas sus tiendas, lo que convierte al programa de cupones móviles en el más grande entre los minoristas de Estados Unidos. "Por medio de nuestra aplicación móvil, sin importar dónde se encuentre la gente, podrá encontrar una forma fácil de ahorrar la próxima vez que venga a Walgreens", explica el presidente de comercio electrónico de la compañía.

Los *reembolsos de efectivo* (o *devoluciones*) son similares a los cupones, sólo que la reducción en el precio ocurre después de la compra y no en el establecimiento de venta al menudeo. El consumidor envía una "prueba de compra" al fabricante, quien entonces reembolsa parte del precio de compra por correo. Por ejemplo, Toro organizó una ingeniosa promoción de pretemporada para algunos de sus modelos para remover nieve, la cual consistió en ofrecer una bonificación si la precipitación de nieve en el área de mercado del comprador era más baja que el promedio. Los competidores no pudieron imitar esta oferta en tan poco tiempo y la promoción tuvo un gran éxito.

Los *paquetes con precio global* ofrecen a los consumidores un ahorro respecto al precio regular de un producto. El productor imprime los precios rebajados directamente en la etiqueta o empaque. Los paquetes de precio global pueden ser paquetes individuales que se venden a un precio reducido (como los de dos unidades por el precio de una) o dos productos relacionados en un mismo empaque (como un dentífrico y un cepillo dental). Los paquetes con precio global son muy eficaces —incluso más que los cupones— para estimular ventas a corto plazo.

Los *premios* son artículos que se ofrecen gratuitamente o a un costo muy bajo como incentivo para adquirir un producto, desde juguetes incluidos en productos infantiles hasta tarjetas telefónicas y DVD. El premio puede venir dentro del paquete, adjunto fuera a éste o enviarse por correo. Por ejemplo, durante años McDonald's ha ofrecido una variedad de premios en su Cajita Feliz, como personajes de *Madagascar*, Beanie Babies y vasos con hologramas de LEGO. Los consumidores pueden visitar www.happymeal.com para participar en juegos y ver comerciales asociados con el patrocinador actual de la Cajita Feliz.[28]

Las *especialidades publicitarias*, también conocidas como *productos promocionales*, son artículos útiles grabados con el nombre del anunciante, su logotipo o mensaje, y que se obsequian a los consumidores. Los artículos más comunes son playeras y otras prendas de ropa, bolígrafos, tarros para café, calendarios, llaveros, tapetes para el ratón de la computadora, bolsas, hieleras, pelotas de golf y gorras. Los comerciantes estadounidenses gastaron casi $18 500 millones en especialidades publicitarias el año pasado. Estos artículos pueden ser muy eficaces. Lo "mejor de ellos permanece durante meses, grabando en forma sutil el nombre de una marca en el cerebro del usuario", señala un experto en productos promocionales.[29]

Las *promociones en el punto de venta* (*POP*) incluyen exhibiciones y demostraciones que se realizan en el punto de venta. Piense en su última visita a la tienda local de Kroger, Costco, CVS o Bed Bath & Beyond y es muy probable que haya recorrido pasillos con exhibiciones, letreros promocionales, "anaqueles parlantes" o demostradores que ofrecen pruebas gratuitas de productos comestibles. Por desgracia, a muchos minoristas no les gusta manejar los cientos de exhibidores, letreros y carteles que reciben de los fabricantes cada año. En respuesta, los fabricantes entregan mejores materiales para promociones en el punto de venta, se ofrecen a instalarlos y los vinculan a mensajes televisivos, impresos o en línea.

Los *concursos*, *sorteos* y *juegos* brindan a los consumidores la oportunidad de ganar algo, como dinero en efectivo, viajes o artículos, por medio del azar o de un esfuerzo adicional. Un *concurso* requiere que los consumidores emitan una respuesta —una canción, una adivinanza o una sugerencia— que se somete a consideración de un jurado para seleccionar las mejores

contribuciones. En un *sorteo* los consumidores dan sus nombres para participar. En un *juego* se presenta algo a los consumidores —como números de bingo o letras faltantes— cada vez que compran, lo que puede ayudarles o no a ganar un premio.

Todo tipo de compañías utilizan los sorteos y concursos para atraer la atención sobre su marca o alentar la participación del consumidor. Por ejemplo, el concurso "Doodle 4 Google" de Google invita a los niños a diseñar un logotipo para Google con base en el tema: "Si pudiera inventar algo que hiciera que el mundo fuera mejor…", el cual incluye premios que van desde camisetas y tabletas hasta una beca escolar por $30 000. El sorteo "OXO I Do Sweepstakes" invita a las parejas próximas a casarse a otorgar un "like" en la página de Facebook de OXO para obtener la oportunidad de ganar $500 para su registro de bodas en Amazon. Si usted ingresa al Coleman Camping Kit Giveaway podrá ganar un paquete de equipo para campismo con valor de más de $1000. Y si su receta culinaria gana el concurso anual Pillsbury Bake-Off, podrá llevarse a casa un premio de $1 millón.

Marketing de eventos (o patrocinio de eventos)
Práctica que consiste en organizar un evento para marketing de marca o en fungir como patrocinador único o participante de eventos organizados por otros.

Por último, los especialistas en marketing también promueven sus marcas mediante el **marketing de eventos** (o **patrocinio de eventos**). Pueden crear sus propios eventos de marketing de marca o fungir como patrocinadores únicos o participantes de eventos organizados por terceros. Los eventos suelen incluir todo tipo de actividades, desde giras de marca hasta festivales, reuniones, maratones, conciertos u otras reuniones patrocinadas. El marketing de eventos es enorme y tal vez sea el área de promoción con mayor crecimiento. Un marketing de eventos eficaz vincula los eventos y los patrocinios con la propuesta de valor de una marca. Con el poder que tienen los medios digitales de hoy para compartir contenidos dentro de grupos sociales, incluso los eventos locales pueden tener un gran impacto. Por ejemplo, el reciente evento que organizó P&G en Manhattan, "Everyday Effect", ilustra la forma en que las compañías están combinando las técnicas promocionales de la antigua escuela con las tecnologías de la nueva escuela desarrolladas para compartir contenidos con la finalidad de reforzar el impacto de ambas (vea Marketing real 13.2).

En la actualidad, todo tipo de marcas organizan eventos. Una semana podría ser la National Football League (NFL) que llena la esquina sur de Times Square con algunos de sus jugadores para promover nuevos diseños de suéteres de la NFL. La siguiente semana, tal vez se congreguen modelos rusas en el triángulo norte de Times Square (llamado Duffy Square), utilizándolo como pasarela de moda para Maybelline. Sin embargo, de acuerdo con un reportero de negocios, Red Bull, la compañía fabricante de bebidas energéticas, es la "madre de todos los especialistas en marketing de eventos":[30]

Marketing de eventos: Red Bull organiza cientos de eventos cada año en docenas de deportes alrededor del mundo y los diseña para llevar el mundo de alto octanaje de Red Bull a su comunidad de entusiastas seguidores.

REUTERS/Max Rossi

> Red Bull es pionero en organizar eventos ya que realiza cientos cada año en docenas de deportes alrededor del mundo. Cada evento incluye experiencias colaterales diseñadas para llevar el mundo de alto octanaje de Red Bull a su comunidad de entusiastas seguidores. La marca incluye una pestaña llamada "Holy S**t" en su sitio web, donde presenta videos de clavados realizados desde lo alto de un risco situado a 27 metros sobre el océano en su evento Cliff Diving Series, que tiene lugar en Grimstad, Noruega, de las proezas en esquí vistas en el Red Bull Cold Rush en las montañas de Colorado y de los vuelos con traje de alas que roban el aliento organizados en Monterrey, México, y en la provincia de Hunan, China. El Red Bull Final Descent es una prueba de ciclismo de montaña que se realiza en algunos de los terrenos más desafiantes de Norteamérica. Los eventos de Red Bull atraen a multitudes y captan la atención de los medios de comunicación. Pero se trata de algo más que eventos —se trata del compromiso de los clientes—. Implica crear experiencias cara a cara en las que los clientes realmente puedan sentir la emoción y vivir la marca. "Se trata de profundizar y enriquecer las relaciones", afirma un analista.

Promociones comerciales

Los fabricantes dedican más dinero de promoción de ventas a los minoristas y mayoristas (79 por ciento) que a los consumidores finales (21 por ciento).[31] Las **promociones comerciales** ayudan a persuadir a los distribuidores para que vendan una marca, le den espacio de anaquel, la promuevan en su publicidad y la ofrezcan a los consumidores. El espacio de anaquel es tan escaso en estos días que los fabricantes a menudo tienen que ofrecer rebajas, subsidios, garantías de recompra o mercancía gratuita a los minoristas y mayoristas para lograr que sus productos se exhiban en los anaqueles y, una vez ahí, permanezcan en ellos.

Promociones comerciales
Herramientas de promoción de ventas que se utilizan para persuadir a los distribuidores de que vendan una marca, le otorguen espacio de anaquel y la promuevan en su publicidad.

Los fabricantes usan varias herramientas de promoción comercial. Muchas de las herramientas que se utilizan en las promociones para consumidores —concursos, premios, exhibiciones— también resultan útiles en las promociones comerciales. Además, el fabricante tiene la opción de ofrecer un *descuento* directo sobre el precio de lista en cada caja comprada durante un periodo establecido (práctica que también se conoce como *disminución de precio*, *descuento de factura* o *descuento de lista*). Otra opción es el *subsidio* (por lo regular, una rebaja determinada por caja) a cambio de que el minorista se comprometa a mostrar los productos del fabricante de alguna forma. Por ejemplo, un subsidio de publicidad compensa a los minoristas por anunciar el producto, mientras que un subsidio de exhibición los compensa por utilizar exhibidores especiales.

Los fabricantes en ocasiones ofrecen *mercancía gratuita*, es decir, cajas adicionales del producto a los distribuidores que compran cierta cantidad o destacan cierto sabor o alguna presentación. También ofrecen una *comisión* —dinero en efectivo o regalos a los distribuidores o a sus fuerzas de ventas por "impulsar" los artículos del fabricante—. Los fabricantes pueden entregar a los minoristas *artículos publicitarios de especialidad* gratuitos que lleven el nombre de la compañía, como bolígrafos, calendarios, libretas de notas, linternas y bolsos de mano.

Marketing real 13.2

Evento "Everyday Effect" de P&G: Un gran matrimonio entre las promociones de la vieja escuela y las tecnologías para compartir contenidos de la nueva escuela

Era un soleado y caluroso día de junio en Manhattan y los transeúntes caminaban en medio del ajetreo en la intersección de la calle 33 y la Séptima avenida, cerca del Madison Square Garden. Pero ese día ocurrió algo especial. A mitad de la acera había una cabina de ducha con paredes de vidrio que ostentaba coloridos carteles de Old Spice, de manera que ni siquiera los transeúntes neoyorquinos hastiados del ajetreo la pudieron ignorar. Un representante de la marca entregaba muestras de la barra de jabón Old Spice y hacía una invitación inusual: entre a la cabina de ducha y pruebe el jabón. Sorprendentemente, muchas personas aceptaron, incluyendo un ejecutivo bien vestido que dejó que cubrieran su rostro con espuma mientras aún seguía con su traje de negocios finamente confeccionado.

¿Se trataba sólo de otro artilugio para promover las ventas? No esta vez. La Old Spice Constant Shower era sólo una pequeña pieza de una megapromoción en vivo, el evento llamado "Everyday Effect" de P&G, en el cual representantes de la marca y algunas celebridades entregaron más de 50 mil muestras de 25 marcas diferentes de P&G en múltiples locaciones en un solo día. Con equipos que trabajaron en la calle y exhibiciones en toda la ciudad, el Everyday Effect fue, por mucho, el evento más grandioso de "experiencia del consumidor" en toda la historia de 175 años de P&G.

Los visitantes a la "caja de experiencia" del Gillette Man Cave en Washington Square Park fueron consentidos al entregarles navajas de afeitar gratuitas y pudieron conocer en persona al actor Laz Alonso y al jugador que ocupa la posición de centro en los Jets de Nueva York, Nick Mangold. En la cabina de CoverGirl Beauty, instalada cerca de Times Square, la actriz de *Fast and Furious*, Jordana Brewster, ayudó dando retoques de maquillaje y de manicura. La cabina Loving Home de la marca Iam, instalada en Riverside Park, en Upper West Side, presentó al galán de *Dancing with the Stars*, Val Chmerkovskiy, quien posó para fotografiarse con mascotas y entregó muestras de las croquetas Iam. Y en Harlem, los representantes "My Black Is Beautiful" de P&G dieron consejos de belleza y breves sesiones de maquillaje gratuitas. Durante todo el día, los embajadores de marcas y personajes como los osos Charmin se desperdigaban por las calles entregando muestras de productos, cupones de alto valor, consejos e incluso daban paseos en bicitaxis especiales de P&G. También entregaron muestras del enjuague bucal Scope a los bebedores de café, aromatizantes para automóvil a los conductores de taxi y productos para el cuidado personal a las peluquerías y estéticas.

Por sí solo, el evento masivo en Manhattan generó sustanciales beneficios para P&G en términos de prueba y experiencia de marca. "El solo hecho de lograr que alguien pruebe un producto sigue siendo el santo grial para las compañías de productos de consumo", afirma un analista. El evento reforzó también la campaña más amplia en curso, Everyday Effect, al exhibir los efectos de sus productos en la vida de personas reales. "Estamos haciendo un esfuerzo deliberado para demostrar a los consumidores cómo nuestras marcas mejoran su vida cotidiana en pequeña escala pero en forma significativa", comenta el presidente de P&G Norteamérica. "Eso es lo que llamamos el 'Everyday Effect' —el 'efecto cotidiano'— de P&G".

Sin embargo, algunos expertos se preguntan si los rendimientos de tal evento local masivo (y costoso) podrían justificar la inversión. Más allá de los costos de las muestras de productos, P&G tuvo que rentar costosos espacios en Manhattan, emplear a cientos de representantes, montar costosas instalaciones equipadas, brindar incentivos a personalidades famosas y desplegar un gran equipo de seguridad para mantener el orden.

Pero el impacto del evento Everyday Effect rebasó los límites de la ciudad de Nueva York. Lo que lo hizo especial fue la hábil forma en que P&G utilizó los canales de social media para alimentar la participación de los consumidores no sólo en Manhattan, sino en todo el país y en el mundo entero. Durante todo ese día se transmitieron videos de los eventos en vivo en los sitios web de las marcas P&G y en social media. Casi todos los elementos del evento tuvieron su propio *hashtag* y los visitantes a los lugares de cada evento recibieron incentivos por subir fotografías a sus cuentas personales. Los seguidores de PGEveryday en Twitter y Facebook tuvieron la oportunidad de ganar tarjetas de regalo de Visa y Amazon. Las celebridades que participaron no sólo ayudaron a atraer la cobertura de más de 100 medios de comunicación, también llegaron de manera personal a sus admiradores a través de Twitter, Facebook, Instagram y otros social media.

"Elegimos Nueva York como el foro más grande del mundo", explica un ejecutivo de marca de P&G. "Al final del día [deseábamos llegar] a tantos neoyorquinos como fuera posible, [pero también] a los consumidores que no pudimos alcanzar físicamente ese día". Misión cumplida. En la noche, el evento Everyday Effect había logrado algunos resultados impresionantes en las redes sociales. La tasa de aceptación de los cupones en PGEveryday.com y en el sitio de muestreo brincó al 20 por ciento; la tasa de participación de los visitantes a la página de Facebook de PGEveryday se disparó 151 por ciento. Y los social media se saturaron con fotografías

El evento de P&G Everyday Effect, engalanado con la presencia de estrellas del espectáculo, combinó el marketing de eventos de la vieja escuela con las técnicas de la nueva escuela para compartir contenidos en los social media. Los visitantes a la cabina Gillette Man Cave fueron consentidos con afeitadas gratuitas y conocieron en persona al actor Laz Alonso y al centro de los Jets de Nueva York, Nick Mangold. En la cabina CoverGirl Beauty, la actriz Jordana Brewster colaboró dando retoques de maquillaje y de manicura. Tales celebridades atrajeron una amplia cobertura de los medios de comunicación tradicionales y de social media.

Everett Collection/Newscom (izquierda). Dennis Van Tine/ABACAUSA.COM/Newscom (derecha).

y comentarios acerca de los sucesos del día. #EverydayEffect se convirtió en el tema del momento (*trending topic*) número 2 en Twitter, sólo detrás de un suceso desagradable en la vida de la chef Paula Deen.

El evento Everyday Effect de P&G es un ejemplo de cómo las compañías actualmente están combinando las técnicas de promoción de la antigua escuela, como la entrega de muestras y sorpresas, con las tecnologías de la nueva escuela para compartir contenidos socialmente con la finalidad de aumentar el impacto de ambas. Cada vez más, los dos enfoques promocionales constituyen una relación simbiótica importante. Un evento en vivo propicia encuentros cara a cara con las marcas, los cuales generan contenido de social media. A la vez, los social media ayudan a amplificar y extender el impacto del evento.

"Por un lado, los social media están extendiendo el alcance de los eventos para intensificar su impacto más allá de los asistentes", afirma un experto en marketing de eventos. "Por otro, los eventos se convierten en fuentes fundamentales de contenido para las cuentas de Facebook, Twitter e Instagram de las marcas". Otro experto comenta: "Los social media, en aislamiento, son una especie de relación a larga distancia: falta el contacto humano". En contraste, un "evento [experiencial], en tanto que implica un profundo compromiso, puede ser muy satisfactorio, pero no se magnifica". Su conclusión: "Al unirlos, forman un gran matrimonio".

Fuentes: Stuart Feil, "All the World Is a Stage", *Adweek*, 22 de julio de 2013, www.adweek.com/print/151231; Kyle Stock, "The Logic Behind P&G's Old-School Manhattan Giveaway", *Businessweek*, 19 de junio de 2013, www.businessweek.com/articles/2013-06-19/the-logic-behind-p-and-gs-old-school-manhattan-giveaway; Barry Silverstein, "P&G Hosts Massive Everyday Effect Giveaway Event in New York City", *Brand Channel*, 19 de junio de 2013, www.brandchannel.com/home/post/2013/06/19/PG-Everyday-Effect-Event-061913.aspx; y "Tweeting the #EverydayEffect", www.pgeveryday.com, consultado en junio de 2014; y "Everyday Effect", *P&G Newsroom*, http://news.pg.com/category/tags/everyday-effect, consultado en septiembre de 2014.

Promociones para negocios

Promociones para negocios
Herramientas de promoción de ventas que se utilizan para generar negocios, estimular las compras, recompensar a los clientes y motivar a los vendedores.

Las compañías gastan miles de millones de dólares cada año en promociones para sus clientes industriales. Las **promociones para negocios** se emplean con la intención de generar negocios, estimular las compras, recompensar a los clientes y motivar a los vendedores; incluyen muchas de las mismas herramientas que se emplean en las promociones comerciales o para consumidores. Aquí nos enfocamos en dos herramientas importantes de promoción para negocios: las convenciones y exposiciones comerciales y los concursos de ventas.

Muchas compañías y asociaciones comerciales organizan *convenciones y exposiciones comerciales* para promover sus productos. Las empresas que realizan ventas a la industria muestran sus productos en las exposiciones comerciales. Los comerciantes reciben muchos beneficios, como oportunidades de encontrar nuevos contactos de ventas, comunicarse con los clientes, presentar nuevos productos, conocer nuevos clientes, vender más productos a los clientes existentes y brindarles información mediante publicaciones y materiales audiovisuales. Las exposiciones comerciales también ayudan a las compañías a llegar a muchos prospectos a los que su fuerza de ventas no llega.

Algunas exposiciones comerciales son enormes. La exposición comercial Bauma de equipo para construcción y minería realizada en Munich, Alemania, congregó más de 3400 expositores de 57 países, quienes presentaron sus productos innovadores más recientes a más de 530 mil asistentes de más de 200 países.

Messe München

Algunas exposiciones comerciales son enormes. Por ejemplo, en el International Consumer Electronics Show celebrado recientemente en Estados Unidos, 3200 expositores atrajeron a más de 152 mil visitantes profesionales. Aún más impresionante resultó la exposición comercial Bauma de equipo para construcción y minería realizada en Munich, Alemania, que congregó a más de 3400 expositores de 57 países, quienes presentaron sus productos innovadores más recientes a más de 530 mil asistentes de más de 200 países. El espacio total de exhibición fue de unos 6.1 millones de pies cuadrados (una superficie equivalente a más de 127 campos de fútbol americano).[32]

Un *concurso de ventas* se realiza para motivar a los vendedores o distribuidores a mejorar su desempeño en las ventas durante un periodo determinado. Los concursos de ventas motivan y reconocen a los vendedores sobresalientes, quienes reciben viajes, premios en efectivo y otros regalos. Algunas compañías otorgan puntos en función del desempeño y la persona que los recibe puede canjearlos por diversos premios. Los concursos de ventas funcionan mejor cuando están vinculados con objetivos de ventas mensurables y alcanzables (como conseguir nuevas cuentas, reavivar antiguas cuentas o incrementar la rentabilidad de éstas).

Desarrollo del programa de promoción de ventas

Además de seleccionar los tipos de promociones que utilizarán, los especialistas en marketing deben tomar varias decisiones más para diseñar el programa de promoción de ventas completo. Primero, tienen que decidir la *magnitud del incentivo*. Se necesita cierto incentivo mínimo para

que la promoción tenga éxito; un incentivo mayor genera mejor respuesta de ventas. El especialista en marketing también debe establecer las *condiciones de participación*. Los incentivos pueden ofrecerse a todo mundo o sólo a grupos selectos.

Los especialistas en marketing deben decidir cómo *promover y distribuir el programa de promoción*. Por ejemplo, se podría entregar un cupón de descuento de $2 en un empaque, en un anuncio, en la tienda, por internet o en una descarga con algún dispositivo móvil. Cada método de distribución implica un nivel distinto de alcance y de costo. Cada vez más, los especialistas en marketing combinan varios medios de comunicación en un concepto de campaña total. La *duración de la promoción* también es importante; si el periodo de la promoción de ventas es demasiado corto, muchos prospectos (que tal vez no compren durante ese tiempo) la perderán. Si la promoción es demasiado larga, perderá su fuerza de "compre ahora".

La *evaluación* también es muy importante. Los especialistas en marketing deberían esforzarse por medir el rendimiento sobre su inversión en promociones de ventas, igual que evalúan los rendimientos de otras actividades de marketing. El método de evaluación más común consiste en comparar las ventas realizadas antes, durante y después de una promoción. Los especialistas en marketing deberían preguntarse: ¿la promoción atrajo a nuevos compradores y estimuló más compras de los clientes ya existentes? ¿Podemos conformarnos con el número de compras y de clientes nuevos? ¿Las relaciones con los clientes a largo plazo y las ventas obtenidas gracias a la promoción justifican sus costos?

Es evidente que la promoción de ventas desempeña un papel importante en la mezcla de promoción total. Para utilizarla bien, el especialista en marketing debe definir los objetivos de la promoción de ventas, seleccionar las mejores herramientas, diseñar el programa de promoción de ventas, ponerlo en práctica y evaluar los resultados. Además, la promoción de ventas debe coordinarse cuidadosamente con otros elementos de la mezcla de promoción dentro del programa de comunicaciones integradas de marketing.

13 Revisión de conceptos

REPASO DE OBJETIVOS y TÉRMINOS CLAVE

Repaso de objetivos

Este capítulo es el tercero de cuatro que cubren el último elemento de la mezcla de marketing: la promoción. En los dos capítulos anteriores estudiamos las comunicaciones integradas de marketing, la publicidad y las relaciones públicas. En éste nos ocupamos de las ventas personales y la promoción de ventas. Las ventas personales son la vertiente interpersonal de la mezcla de comunicación. La promoción de ventas consiste en incentivos de corto plazo para fomentar la compra o la venta de un producto o servicio.

OBJETIVO 1 **Analizar el papel que desempeñan los vendedores de una compañía en la creación de valor para los clientes y en el establecimiento de relaciones con éstos.** *(pp. 410-412)*

La mayoría de las empresas cuentan con vendedores y muchas les asignan un papel importante en la mezcla de marketing. En el caso de las compañías que venden productos a negocios, sus vendedores trabajan directamente con los clientes. Con frecuencia, la fuerza de ventas es el único contacto directo que tienen los clientes con la compañía y, por lo tanto, la consideran como la propia compañía. En contraste, para el caso de las compañías fabricantes de productos de consumo que venden a través de intermediarios, los consumidores no suelen conocer a los vendedores o ni siquiera saben de su existencia. La fuerza de ventas trabaja entre bambalinas ya que negocia con mayoristas y minoristas para obtener su apoyo y ayudarlos a volverse más eficientes al vender los productos de la compañía.

Como elemento de la mezcla de promoción, la fuerza de ventas es muy eficiente para lograr ciertos objetivos de marketing y desempeñar actividades tales como la búsqueda de clientes potenciales, comunicación, ventas y servicios y recopilación de información. Sin embargo, como las compañías se están orientando más hacia el mercado, una fuerza de ventas concentrada en los clientes también sirve para generar satisfacción de éstos y utilidades para la compañía. La fuerza de ventas desempeña un papel fundamental en el establecimiento y la administración de relaciones redituables con los clientes.

OBJETIVO 2 **Identificar y explicar los seis pasos principales de la administración de la fuerza de ventas.** *(pp. 412-423)*

Los altos costos de la fuerza de ventas requieren de un proceso de administración de ventas eficaz que consta de seis pasos: diseño de la estrategia y la estructura de la fuerza de ventas, reclutamiento y selección, capacitación, remuneración, supervisión y evaluación de los vendedores y de su desempeño.

Al diseñar una fuerza de ventas, la dirección de una empresa debe resolver varios asuntos, como qué tipo de estructura de fuerza de ventas funcionará mejor (territorial, por producto, por cliente o de estructura compleja); la dimensión de la fuerza de ventas; quién participará en las actividades de venta y la manera en que el personal de ventas y de apoyo al área trabajarán en conjunto (fuerzas de ventas interna o externa y ventas en equipo).

Es necesario reclutar y seleccionar a los vendedores cuidadosamente. Al hacerlo, una compañía debe analizar las obligaciones del puesto y las características de sus vendedores más exitosos para determinar los rasgos que desea tengan sus vendedores y, luego, buscar aspirantes por medio de las recomendaciones de sus vendedores existentes, anuncios clasificados, internet, social media y bolsas de trabajo de las universidades. Una vez terminado el proceso de selección, los programas de capacitación familiarizan a los nuevos vendedores no sólo con el arte de las ventas, sino también con la historia de la compañía, sus productos y políticas y las características de su mercado y de sus competidores.

El sistema de remuneración de la fuerza de ventas ayuda a recompensar, motivar y dirigir a los vendedores. Además de la remuneración, todos los vendedores necesitan supervisión y muchos requieren de una motivación continua porque deben tomar muchas decisiones y enfrentarse a incontables frustraciones. En forma periódica, la compañía deberá evaluar su desempeño para ayudarlos a mejorar su trabajo. Al hacer esto, la compañía obtiene información regular que reúne a través de reportes de ventas, observaciones personales, encuestas de los clientes y conversaciones con otros vendedores.

La tendencia de mayor crecimiento en el área de ventas es el auge de la venta social, lo que implica utilizar los recursos en línea, dispositivos móviles y social media para vender. Las nuevas tecnologías digitales brindan a los vendedores poderosas herramientas para identificar y conocer a los clientes potenciales, atraer a los clientes, crear valor para éstos, cerrar ventas y cultivar relaciones con los clientes. Muchos de los clientes de la actualidad ya no dependen tanto de la asistencia que brindan los vendedores, puesto que cada vez con mayor frecuencia utilizan recursos en línea y los social media para analizar sus propios problemas, investigar soluciones, obtener consejo de otros consumidores y evaluar las opciones de compra antes de siquiera hablar con un vendedor. En respuesta, los vendedores están reorientando sus procesos de venta en torno al nuevo proceso de compra que emprende el cliente. Por eso, las compañías utilizan los social media, foros web, comunidades en línea, blogs y otras herramientas digitales para atraer a los clientes en las primeras etapas del proceso y más plenamente. En última instancia, las tecnologías en línea y de social media están ayudando a que las fuerzas de ventas sean más productivas, eficientes y efectivas en términos de costos.

OBJETIVO 3 — Analizar el proceso de ventas personales, distinguiendo entre el marketing orientado hacia las transacciones y el marketing de relaciones. *(pp. 423-426)*

El arte de vender implica un proceso de ventas de siete pasos: búsqueda y calificación de prospectos, preacercamiento, acercamiento, presentación y demostración, manejo de objeciones, cierre y seguimiento. Estos pasos ayudan a los comerciantes a cerrar una venta específica porque están orientados hacia las transacciones. Sin embargo, los negocios que hacen los vendedores con los clientes deberán guiarse por el concepto más general del marketing de relaciones. La fuerza de ventas debe ayudar a orquestar el esfuerzo de toda la compañía para desarrollar relaciones redituables de largo plazo con los clientes importantes basadas en un valor superior y en la satisfacción de éstos.

OBJETIVO 4 — Explicar cómo se elaboran y ejecutan las campañas de promoción de ventas. *(pp. 426-433)*

Las campañas de promoción de ventas requieren establecer objetivos de promoción (en general, las promociones de ventas deben *establecer relaciones con los consumidores*); seleccionar herramientas; desarrollar y ejecutar el programa de promoción de ventas utilizando *herramientas de promoción para consumidores* (cupones, reembolsos, premios, promociones en el punto de compra, concursos, sorteos y eventos), *herramientas de promoción comercial* (descuentos, subsidios, artículos gratuitos y comisiones) y *herramientas de promoción de negocios* (convenciones, exposiciones comerciales, concursos de ventas). Asimismo, hay que determinar aspectos como la magnitud de los incentivos, las condiciones de participación, la forma de promover y distribuir el paquete de promoción y la duración de la promoción. Una vez completado este proceso, la compañía debe evaluar los resultados de la promoción de ventas.

Términos clave

OBJETIVO 1

Ventas personales (p. 410)
Vendedor (p. 411)

OBJETIVO 2

Administración de la fuerza de ventas (p. 412)
Estructura territorial de la fuerza de ventas (p. 413)
Estructura de la fuerza de ventas por producto (p. 413)
Estructura de la fuerza de ventas por cliente (o por mercado) (p. 413)
Fuerza de ventas externa (o fuerza de ventas en campo) (p. 414)
Fuerza de ventas interna (p. 414)
Ventas en equipo (p. 415)
Cuota de ventas (p. 419)
Venta social (p. 420)

OBJETIVO 3

Proceso de venta (p. 423)
Búsqueda de prospectos (p. 423)
Preacercamiento (p. 424)
Acercamiento (p. 424)
Presentación (p. 424)
Manejo de objeciones (p. 425)
Cierre (p. 425)
Seguimiento (p. 425)

OBJETIVO 4

Promoción de ventas (p. 426)
Promociones para consumidores (p. 428)
Marketing de eventos (o patrocinio de eventos) (p. 430)
Promociones comerciales (p. 430)
Promociones para negocios (p. 432)

ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO

Preguntas para análisis

13-1 Compare las tres estructuras de fuerza de ventas descritas en el capítulo. ¿Cuál estructura es más eficaz? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

13-2 Compare una fuerza de ventas interna con una fuerza de ventas externa. ¿Por qué una compañía debería tener ambas? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

13-3 Analice de qué manera las herramientas en línea, los dispositivos móviles y los social media están cambiando la función de ventas. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

13-4 Defina la *promoción de ventas* y analice sus objetivos. (AACSB: Comunicación).

13-5 Analice los diferentes tipos de promociones comerciales y establezca sus diferencias respecto a las promociones para negocios. (AACSB: Comunicación).

Ejercicios de pensamiento crítico

13-6 Contratar a las personas correctas para que realicen el trabajo de ventas es una función importante de la administración de ventas. Las pruebas de aptitud se utilizan a menudo para ayudar en la evaluación de las habilidades y características de los candidatos. Busque en internet información acerca de las pruebas de evaluación de ventas y mencione las características y los rasgos que se evalúan con mayor frecuencia. (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento reflexivo).

13-7 Elija un producto o servicio y represente una situación de visita de ventas —desde la fase de acercamiento hasta el cierre— junto con otro estudiante. Uno de los miembros del equipo representará el papel del vendedor y el otro el papel del cliente, quien deberá plantear al menos tres objeciones. Elija otro producto o servicio y realice el ejercicio una vez más, sólo que invirtiendo los roles. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

13-8 Encuentre un ejemplo de cada tipo de herramienta de promoción de ventas dirigida al consumidor. Explique cómo obtuvo la promoción (es decir, de qué manera el especialista en marketing la distribuyó entre los consumidores) y qué piensa usted que el especialista en marketing quería lograr con esa herramienta de promoción de ventas. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

MINICASOS Y APLICACIONES

Marketing en línea, móvil y de social media

Promociones de ventas

La promoción de ventas siempre ha sido una herramienta eficaz para influir en el comportamiento y proveer un medio para medir la eficacia, ya que los especialistas en marketing pueden medir cuántos compradores hacen válido un cupón, participan en un concurso, reciben un premio o compran paquetes de oferta. Sin embargo, ahora las nuevas tecnologías están llevando la promoción de ventas a un nuevo nivel —generan participación por parte del cliente y del consumidor—. Cuando las salas de cine AMC quisieron alentar a la gente a ver películas en domingo, por lo general un día de baja asistencia para AMC, ofrecieron en Facebook un cupón de $1 para comprar rosetas de maíz y bebidas de la fuente de sodas durante la semana previa a un domingo específico y alentaron a la gente a invitar a sus amigos a obtener también un cupón. ¿El resultado? Más de 200 mil personas respondieron a la promoción en seis días y casi 50 mil dirigieron a sus amigos a la página de AMC. En forma similar, cuando Edible Arrangements quería ganar seguidores para su página de Facebook y aumentar la conciencia de la compañía entre los consumidores, ofreció cajas de chocolates cubiertos con fruta gratis a los consumidores que entraran a la página para otorgar un "like". Cuando la compañía agotó rápidamente las muestras gratuitas, cambió su oferta por un cupón y registró un crecimiento de dos dígitos en la participación, lo que se tradujo en decenas de miles de clientes que abarrotaron las tiendas para hacer válido el cupón —todo en menos de una semana—. Cuando Nintendo Wii quiso elevar la conciencia de marca y generar expectación por su juego NBA Jam, utilizó un concurso de ensayo en el que las rondas de eliminación eran semejantes a las de los *playoffs* de la NBA. Además de tres mil participaciones, el concurso generó muchos comentarios y miles de impresiones y nuevos seguidores en Facebook.

13-9 Los negocios grandes y pequeños utilizan el marketing en línea, móvil y de social media para influir en el comportamiento del comprador y generar participación del cliente. La investigación aconseja ofrecer promociones en línea. ¿Qué deberían considerar los especialistas en marketing al diseñar y lanzar promociones de ventas en línea? (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento reflexivo).

13-10 Diseñe una campaña de promoción de ventas utilizando el marketing en línea, móvil y de social media para un pequeño negocio u organización de su comunidad. Desarrolle una presentación de su campaña para el negocio o la organización e incorpore lo que ha aprendido acerca del proceso de ventas. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

Ética de marketing Comercio de medicamentos

La industria farmacéutica está innovando a un ritmo vertiginoso, pero a los representantes de ventas de las empresas del ramo cada vez se les dificulta más ponerse en contacto con los médicos para informarles acerca de productos nuevos o mejorados. Una opción es organizar seminarios. Sin embargo, muchos seminarios que tienen la finalidad de brindar instrucción se realizan en restaurantes o destinos espléndidos reservados por compañías farmacéuticas y a los médicos que imparten los seminarios se les pagan cuantiosas sumas, las cuales, de 2009 a la fecha, suman $2000 millones. En algunos casos, los ponentes se limitan a exponer la información entregada por la compañía farmacéutica en cuestión, lo que ha levantado una ola de críticas ya que se considera que el seminario es en realidad una actividad de marketing sujeta a un libreto y que el distinguido ponente es tan sólo un "perico a quien se paga" por vender los medicamentos de la compañía. Los críticos también afirman que tal tipo de promoción da como resultado un creciente número de prescripciones innecesarias de medicamentos costosos que no son mejores que los fármacos alternativos genéricos. Muchos fabricantes de medicamentos están reduciendo sus gastos destinados a tales promociones de productos debido a la disposición conocida como Physician Payment Sunshine Act, una sección de la Affordable Care Act (Ley de Cuidados de Salud Accesibles) de 2010. *Pro Publica* tiene una base de datos llamada "Dollars for Docs" y, hacia finales de 2014, como parte de la Sunshine Act, estará disponible para el público en general un sitio web del gobierno estadounidense que arrojará luz sobre las prácticas de venta de la industria farmacéutica.

13-11 ¿Cree usted que es cuestionable que las compañías farmacéuticas expliquen los beneficios de sus productos a los médicos de esa forma? Sugiera algunas alternativas para llegar a los médicos con la finalidad de informarles de los beneficios de los productos de una compañía. (AACSB: Comunicación; razonamiento ético; pensamiento reflexivo).

13-12 Investigue acerca de la Physician Payment Sunshine Act. Ingrese a la base de datos "Dollars for Docs" de Pro Publica (http://projects.propublica.org/docdollars/) y vea si los médicos de su localidad han recibido pagos de las compañías farmacéuticas. Si el sitio web del gobierno está disponible, compare sus hallazgos con la base de datos de *Pro Publica*. Escriba un informe de lo que encuentre. (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento reflexivo).

Aritmética de marketing Análisis de la fuerza de ventas

Wheels, Inc., es un fabricante de bicicletas que se venden a través de tiendas minoristas especializadas en ciclismo y ubicadas en el sureste de Estados Unidos. La compañía tiene dos vendedores que hacen más que sólo vender los productos: gestionan las relaciones con las tiendas de bicicletas al capacitar al personal para atender mejor las necesidades de los consumidores. Los representantes de ventas de la compañía visitan las tiendas varias veces al año, a menudo dedicando horas enteras a cada visita. El dueño de Wheels está considerando expandirse al resto del país y le gustaría que sus productos se distribuyeran en mil tiendas de bicicletas. Sin embargo, para ello la compañía tendría que contratar a más vendedores. Cada vendedor gana $40 000 más 2 por ciento de comisión sobre las ventas que realiza. Una alternativa sería contratar los servicios de agentes de ventas en vez de tener una fuerza de ventas propia. A los agentes de ventas se les pagaría el 5 por ciento de las ventas.

13-13 Consulte el apéndice 2 para responder esta pregunta. Determine el número de vendedores que necesita Wheels si tiene mil cuentas de tiendas de bicicletas, cada una de las cuales tendrá que visitar cuatro veces al año. Cada visita de ventas dura aproximadamente dos horas y media y cada representante cuenta con alrededor de 1250 horas al año para visitar a los clientes. (AACSB: Comunicación; razonamiento analítico).

13-14 ¿Qué nivel de ventas tendría que registrar Wheels para que resultara más eficiente en términos de costos recurrir a agentes de ventas en vez de limitarse a utilizar su propia fuerza de ventas? Para determinar esto, considere los costos fijos y variables para cada alternativa. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de que una compañía utilice su propia fuerza de ventas en lugar de agentes de ventas independientes? (AACSB: Comunicación; razonamiento analítico; pensamiento reflexivo).

Caso empresarial SunGard crece de manera sostenida vendiendo a su propio estilo

Si a usted le preguntan cuál compañía encabezó la lista más reciente de la revista *Selling Power* de las 50 mejores compañías para trabajar como vendedor, probablemente mencionaría a IBM, P&G o Xerox, ya que son compañías conocidas por sus extraordinarias fuerzas de ventas. Sin embargo, la compañía número uno en la lista de 2014 es una de la que tal vez conozca poco: SunGard, una empresa de software y servicios de tecnología.

¿Qué es lo que hace que SunGard sea un buen lugar para trabajar como vendedor? Por principio de cuentas, SunGard tiene un fuerte reconocimiento de nombre y una sólida reputación en su industria. Durante mucho tiempo, ha ofrecido excelente remuneración y capacitación a su personal de ventas. De manera continua, la compañía registra cifras positivas de retención de clientes y de crecimiento en el número de cuentas. Sin embargo, aunque SunGard ha sido buena durante mucho tiempo en estas áreas, lo que la hace extraordinaria y la coloca a la cabeza de la lista de *Selling Power* es una reciente y completa transformación de su modelo de fuerza de ventas.

Pionera en una nueva industria

A finales de la década de 1970, la división de servicios de computación de Sun Oil Company (actualmente Sunoco) fue pionera en un servicio que ahora se considera indispensable para prácticamente cualquier compañía en el mundo. Sun y otras 20 compañías del área de Filadelfia firmaron un acuerdo para apoyarse mutuamente en el manejo de sus sistemas de datos. Para generar la capacidad necesaria, el grupo desarrolló un centro de respaldo para recuperación en caso de desastres. Sin embargo, cuando las compañías que suscribieron el acuerdo se demoraban en pagar su parte de los gastos, Sun

Oil asumió la operación de respaldo y comenzó a vender servicios de computación. En 1983, Sun Oil escindió su división de computadoras y así nació SunGard.

Desde entonces, con la ayuda de unas cuantas adquisiciones, SunGard ha crecido de manera constante. Actualmente es una de las compañías de software y servicios de tecnología líderes en el mundo, tiene ingresos anuales de $4000 millones. SunGard provee ahora soluciones de procesamiento para la industria de servicios financieros, educación básica y organizaciones del sector público. Atiende a 16 mil clientes en más de 70 países. Como proveedor de servicios de negocio a negocio, necesita de una sólida fuerza de ventas.

Buena, pero no grandiosa

Cuando Russell Fradin asumió el cargo de director general de SunGard en 2011, el negocio era bueno. Sin embargo, la compañía enfrentaba algunos problemas que preocupaban. Para comenzar, cada vez con mayor frecuencia, internet proveía a los clientes existentes y los clientes potenciales de SunGard la información que necesitaban para resolver sus problemas. Tanto de parte de los negocios del sector privado como de las organizaciones del sector público había cada vez más quejas en torno a las regulaciones gubernamentales. Y la creciente globalización hacía más y más desafiante para los representantes de ventas de SunGard satisfacer las necesidades de los clientes. SunGard no era la única en lidiar con estos problemas. Sin embargo, eso sólo añadió más presión —cualquier compañía que encontrara formas eficaces de vencer esos desafíos ganaría una considerable ventaja estratégica.

SunGard también enfrentaba un cúmulo de problemas internos. La compañía vendía varias líneas de productos y Fradin pensaba que su fuerza de ventas no estaba alcanzando su potencial en términos de vender la mezcla óptima de productos. Los miles de representantes de ventas de la compañía dedicaban la mayor parte de su tiempo y esfuerzo a vender software con licencia, no a desarrollar soluciones más amplias a los problemas de los clientes. Más aún, con múltiples divisiones y líneas de productos, y con un enfoque fragmentado orientado al mercado, SunGard a menudo tenía a muchos representantes de ventas tras los mismos clientes, lo que minaba la productividad e incluso ahuyentaba a algunos clientes.

Con base en estas evaluaciones, Fradin se preguntó: "¿De qué manera puede lograr SunGard que su fuerza de ventas —una de las inversiones más cuantiosas e importantes de la compañía— se desempeñe más eficazmente?". SunGard tenía sistemas aceptables para reclutar, contratar y capacitar a su personal de ventas; además, los ejecutivos de ventas de la compañía hacían un trabajo razonable para lograr cambios incrementales. Pero Fradin tenía la impresión de que la compañía necesitaba hacer más para mejorar su crecimiento y desempeño. Si no se emprendían cambios más drásticos, los crecientes desafíos probablemente limitarían las ventas y las utilidades en el futuro. En opinión de Fradin, SunGard necesitaba una completa transformación de la fuerza de ventas.

De acuerdo con un informe de ZA Associates, una firma de consultoría en ventas globales, las compañías que mejoran la eficacia de su fuerza de ventas de un nivel bueno a uno excelente, por medio de una transformación profunda de su equipo de vendedores, pueden incrementar el crecimiento redituable hasta en 20 por ciento. Sin embargo, ese tipo de transformación requeriría un esfuerzo de gran envergadura, muchos meses de planeación y ejecución, e incluso todavía más tiempo para afianzarse. Requeriría por lo menos de un compromiso total de todos los miembros de la organización —desde los rangos más bajos de la corporación hasta los altos ejecutivos y la dirección—. También requeriría que todos tuvieran una visión clara de los beneficios, tanto para ellos mismos como para la organización en su conjunto. Las perturbaciones derivadas de implementar un cambio de gran magnitud probablemente significarían perder al menos algunos buenos empleados y clientes. También darían por resultado un declive en el desempeño antes de que los beneficios comenzaran a manifestarse.

Establecer la transformación en movimiento

A principios de 2012, Fradin contrató a Jim Neve y a Ken Powell para encabezar los esfuerzos de ventas globales de SunGard. El equipo integrado por ambos había trabajado en otras transformaciones exitosas de fuerza de ventas a gran escala; ambos planearon poner en marcha el mismo proceso en SunGard. "Necesitábamos maximizar nuestros canales, vender el conjunto más amplio posible de soluciones y dirigirnos al mercado de una manera coordinada", explicó Powell. "Necesitábamos desarrollar un motor de crecimiento sustentable".

Neve y Powell llamaron a la iniciativa de transformación de la fuerza de ventas "Selling the SunGard Way ("Vender al estilo de SunGard)". Más que un título ingenioso, se trataba de una filosofía definida por metas y características específicas. En primer término, la transformación implicaba cambiar el enfoque de ventas basado en satisfacer las necesidades del cliente por otro basado en el conocimiento. Los representantes de SunGard necesitaban comprender plenamente el proceso de decisión de compra de los clientes, determinar con anticipación las necesidades de éstos, incluso antes de que los mismos clientes estuvieran conscientes de ellas, y adaptar la relación para enfrentar las diversas preocupaciones. El enfoque en los precios y en la funcionalidad de los productos ya no funcionaría más. Las interacciones de ventas necesitaban derivarse de la tecnología y los servicios a través de todas las unidades de negocios de SunGard, no sólo de divisiones específicas o de líneas de productos. Para desarrollar esas habilidades, el personal de ventas de SunGard necesitaría mayor conocimiento y experiencia en relación con toda la línea de productos de la compañía, pero también sobre la naturaleza del negocio de cada cliente.

Después de evaluar a fondo las necesidades de los asociados de ventas de SunGard, Neve y Powell diseñaron un detallado plan de transformación. Los representantes de ventas necesitaban mejor capacitación, análisis competitivos detallados y más campañas de ventas eficaces. Necesitaban mejores datos, menos tareas administrativas y una interfaz simplificada para "Salesforce" —la principal herramienta de administración de ventas para la administración de las relaciones con el cliente (CRM, por sus siglas en inglés) de SunGard. Para alcanzar tales metas, Neve y Powell se dispusieron a revisar las funciones principales de ventas de SunGard, incluyendo reclutamiento, capacitación, administración y remuneración del personal de la fuerza de ventas.

Dicha transformación requeriría tiempo y esfuerzo y costaría millones. Sin embargo, para cuando se anunció el plan, había apoyo en toda la compañía. "La organización entera tendía al cambio", dijo Powell. "[Todos] sabían que tenía que suceder". Para ayudar a cubrir los costos, la compañía modificó presupuestos y reasignó fondos retirándolos de programas ineficientes para destinarlos al proyecto de transformación.

En cuanto al reclutamiento, SunGard adoptó una nueva herramienta de evaluación del talento que le permitía definir los perfiles ideales de los puestos y evaluar las habilidades y los patrones de desempeño de los candidatos potenciales. La compañía también contrató a un equipo de gerentes de desarrollo de ventas, quienes se encargaron de aumentar la productividad de los nuevos representantes de ventas durante su primer año de trabajo con la empresa. Su trabajo consistió en asegurarse de que los nuevos representantes de ventas recibieran toda la capacitación y exposición necesarias para comprender la estructura, los planes estratégicos, los productos y las herramientas de ventas de la compañía. Eso liberó a los gerentes de ventas de dichas tareas, lo que les permitió enfocarse más

en las ventas. La compensación de los gerentes de desarrollo de ventas se basó en el desempeño de los representantes de ventas de nuevo ingreso.

Para el personal de ventas existente, SunGard revisó procedimientos, la métrica empleada, la capacitación y las herramientas, con la finalidad de hacerlos consistentes en toda la organización. También se efectuó una revisión de Salesforce, la herramienta de administración de ventas para CRM, procurando brindar a los vendedores toda la información que necesitaban para cada aspecto del proceso de ventas. La importante herramienta ahora brinda acceso fácil e inmediato a contenido como estudios de caso, información de clientes y datos del mercado. También se pusieron a la disposición de los vendedores herramientas adicionales para guiarlos a lo largo de los pasos necesarios para cerrar con mayor eficacia una venta.

Sin embargo, para mejorar la eficacia del personal de ventas, tanto de los vendedores de nuevo ingreso como de los existentes, SunGard necesitó emprender más cambios en la forma de medir y hacer el seguimiento del desempeño. Por ejemplo, antes de la transformación, la compañía rastreó incentivos y comisiones de modo manual, sin que esa información estuviera disponible con facilidad para otros participantes en el negocio. Con el nuevo esquema, la medición de metas individuales y pronósticos, así como la frecuencia con que se realizaban ventas o se perdían, se volvió parte de un sistema automatizado, accesible en cualquier momento para los representantes y gerentes de ventas por medio de una interfaz móvil. Incluso podrían simular escenarios del tipo "qué sucedería si", para determinar las ganancias potenciales de diferentes situaciones. Esta capacidad motivó a los representantes de ventas al aumentar la responsabilidad y promover un espíritu competitivo.

De la transformación a los resultados

Al poco tiempo de instaurar la nueva estructura de ventas y las herramientas, comenzaron a rendir frutos. "Había un enorme conjunto de productos que aún tenían que captar su participación de mercado", dice Todd Albright, quien se incorporó a SunGard como vicepresidente de ventas para América, una vez que la transformación estaba en curso. Esa participación de mercado pronto se alcanzará. "Había grandes activos bloqueados en SunGard", comenta Neve. "Realizamos un mapa de ruta para desbloquear esos activos transformándolos en nuevas ventas y crecimiento de ingresos".

Con el plan de ventas multimillonario en funcionamiento, SunGard tiene claro el objetivo. Como un ejemplo, considere las mejoras en la productividad de los representantes de nuevo ingreso. Antes de la transformación, alrededor del 75 por ciento de los nuevos representantes realizaban su primera venta antes del final del primer año, promediando la suma de $400 000. Con las nuevas políticas, esa productividad de ventas pronto se duplicará, agregando cada año $30 o $40 millones por concepto de ventas.

Si impulsar la eficacia de la fuerza de ventas fuera fácil, cualquier empresa alcanzaría una productividad óptima de su fuerza de ventas. SunGard estaba dispuesta a pagar el precio. La implementación de la transformación apenas completó su primer año. Como se esperaba, los ingresos de SunGard se contrajeron ligeramente: 16 por ciento por debajo del año anterior a la implementación. No obstante, las utilidades se elevaron casi en 35 por ciento, gracias en parte a los costos reducidos derivados de operaciones más eficientes.

Y lo más importante, la fuerza de ventas de SunGard ahora está mucho más coordinada y se muestra más colaborativa. Está mejor capacitada y equipada para vender con base en el conocimiento. Sus productos y servicios se agrupan a través de líneas de productos y no dentro de cada línea. Y los representantes están desarrollando asociaciones con los clientes, asistiéndolos en reestructurar operaciones, acelerar el crecimiento y cumplir con las regulaciones. Al transformar su fuerza de ventas "al estilo de SunGard", la compañía está en camino de alcanzar un crecimiento orgánico y sostenible en los años por venir.

Preguntas para análisis del caso

13-15 Compare la estructura de la fuerza de ventas de SunGard antes y después de la transformación.

13-16 ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos de la nueva estructura de la fuerza de ventas de SunGard?

13-17 ¿Cómo habrían afectado los desafíos que enfrenta SunGard a la productividad de las ventas si la compañía no hubiera iniciado su plan de transformación?

13-18 Identifique formas específicas en que el plan de transformación de SunGard dirige los diferentes pasos para administrar la fuerza de ventas.

13-19 ¿Realmente funcionará la iniciativa "Selling the SunGard Way"? ¿Por qué sí o por qué no?

Fuentes: Henry Canaday, "Selling the New SunGard Way", *Selling Power*, www.sellingpower.com/content/article/?a=10217/selling-the-new-sungard-way&page=1, consultado en junio de 2014; "50 Best Companies to Sell For", *Selling Power*, www.sellingpower.com/2013/50-best-companies-to-sell-for/, consultado en junio de 2014; Andris Zoltners, PK Sinha y Sally Lorimer, "Improving Your Sales Force: Fine-tune or Transform?", *Harvard Business Review*, 13 de noviembre de 2012, http://blogs.hbr.org/2012/11/improving-your-sales-force-fin/; e información de www.sungard.com/about-us y www.sungard.com/financials, consultada en junio de 2014.

Referencias

1. Con base en información de numerosos gerentes de P&G; con información de "500 Largest Sales Forces in America", *Selling Power*, septiembre de 2013, pp. 34, 40; Cassandra Jowett, "Schulich Grand Finds Her Calling in Customer Business Development at P&G", *TalentEgg*, 8 de enero de 2013, http://talentegg.ca/incubator/2013/01/08/schulich-grad-finds-calling-customer-business-development-pg/; "Then and Now: Going to Great Lengths to Get P&G Products into the Hands of Consumers", *P&G Corporate Newsroom*, 13 de febrero de 2013, http://news.pg.com/blog/company-strategy/then-and-now-going-great-lengths-get-pg-products-hands-consumers; y http://we.experiencepg.com/home/customer_business_development_cbd_sales.html, consultado en septiembre de 2014.
2. Vea Philip Kotler, Neil Rackham y Suj Krishnaswamy, "Ending the War between Sales and Marketing", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2006, pp. 68-78; Elizabeth A. Sullivan, "The Ties That Bind", *Marketing News*, 15 de mayo de 2010; Allan Mayer, "Improving the Relationships between Sales and Marketing", *OneAccord*, 30 de mayo de 2012, www.oneaccordpartners.com/blog/bid/132539/; Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 14a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2012), p. 554; y "Marketing Said, Sales Said", *Sales & Marketing Management*, 9 de septiembre de 2013, www.salesandmarketing.com/content/marketing-said-sales-said.
3. Vea Henry Canaday, "In Transition", *Selling Power*, 13 de mayo de 2011, www.sellingpower.com/content/article/?a=9462/in-transition.
4. "Selling Power 500: The Largest Sales Force in America", *Selling Power*, julio-agosto-septiembre de 2013, p. 32.
5. Vea análisis en Mike Ishmael, "The Cost of a Sales Call", 22 de octubre de 2012, http://4dsales.com/the-cost-of-a-sales-call/; Jeff Green, "The New Willy Loman Survives by Staying Home", *Bloomberg Businessweek*, 14 de enero-20 de enero, pp. 16-17; y "What Is the Real Cost of a B2B Sales Call?", www.marketing-playbook.com/sales.marketing-strategy/what-is-the-real-cost-of-a-b2b-sales-call, consultado en septiembre de 2014.

6. Jeff Green, "The New Willy Loman Survives by Staying Home", *Bloomberg Businessweek*, 14 de enero de 2013, pp. 16-17; y Dave Stein, "The Evolution of Social Selling", *Sales & Marketing Management*, mayo/junio de 2013, p. 14.
7. Cita y hechos tomados de Jim Domanski, "Special Report: The 2012 B@B Tele-Sales Trend Report", www.salesopedia.com/downloads/2012%20B2B%20Tele-Sales%20Trend%20Special%20Reportl.pdf, consultado en junio de 2013.
8. Vea "Case Study: Climax Portable Machine Tools", www.selltis.com/productCaseStudiesClimaxPortableMachineTools, aspx; y www.climaxportable.com, consultado en septiembre de 2014.
9. "Customer Business Development", http://we.experiencepg.com/home/customer_business_development_cbd_sales.html, consultado en septiembre de 2014.
10. Scott Fuhr, "Good Hiring Makes Good Cents", *Selling Power*, julio-agosto-septiembre de 2012, pp. 20-21.
11. Para ésta y otra información y análisis, vea www.gallupaustralia.com.au/consulting/118729/sales-force-effectiveness.aspx, consultado en julio de 2012; Lynette Ryals e Iain Davies, "Do You Really Know Who Your Best Salespeople are?", *Harvard Business Review*, diciembre de 2010, pp. 34-35; "The 10 Skills of Super' Salespeople", www.businesspartnerships.ca/articles/the_10_skills_of_super_salespeople.phtml, consultado en julio de 2012; "Profile of a Super Seller", *Selling Power*, octubre-noviembre-diciembre de 2012, pp. 12-13: y Gerhard Gschwandtner, "Love and Aggression", *Selling Power*, abril-mayo-junio de 2013, pp. 37-39.
12. Vea Steve Denning, "The One Thing the Greatest Salespeople All Have", *Forbes*, 29 de noviembre de 2013, www.forbes.com/sites/stevedenning/2012/11/29/the-one-thing-the-greatest-salespeople-all-have/.
13. Barbara Hendricks, "Strengths-Based Selling", 8 de febrero de 2011, www.gallup.com/press/146246/Strengths-Based-Selling.aspx.
14. Corporate Visions, Inc., "ADP Case Study", http://corporatevisions.com/v5/documents/secure_downloads/CVI_caseStudy_ADP.pdf, consultado en junio de 2014; y Henry Canaday, "The Transformation of Enterprise Sales Training", *Selling Power*, https://www.images2.adobe.com/content/dam/Adobe/en/products/adobeconnect/pdfs/elearning/transformation-of-enterprise-sales-training.pdf, consultado en septiembre de 2014.
15. Con base en información encontrada en Sara Donnelly, "Staying in the Game", *Pharmaceutical Executive*, mayo de 2008, pp. 158-159; Bayer Healthcare Pharmaceuticals, Inc., "Improving Sales Force Effectiveness: Bayer's Experiment with New Technology", 2008, www.icmrindia.org/casestudies/catalogue/Marketing/MKTG200.htm; Tanya Lewis, "Concentric", *Medical Marketing and Media*, julio de 2008, p. 59, www.hydraframe.com/mobile/project_reprace.htm, consultado en julio de 2012; Andrew Tolve, "Pharma Sales: How Simulation Can Help Reps Sell", *Eye for Pharma*, 28 de marzo de 2012, http://social.eyeforpharma.com/sales/pharma-sales-how-simulation-can-help-reps-sell; y Krishna Depura, "Online Sales Training for Busy Sales Representatives", *MindTickle*, www.mindtickle.com/blog/online-sales-training-for-busy-sales-representative/#more-1474, consultado en junio de 2014.
16. Para éste y otros análisis, vea Joseph Kornark, "07 Compensation Survey: What's It All Worth?", *Sales & Marketing Management*, mayo de 2007, pp. 28-39; Ken Sundheim, "How Sales Professionals Are Paid", *SellingProf*, www.sellingprof.com/leadership/how-sales-professionals-are-paid, consultado en junio de 2014; y Alexander Group, "2014 Sales Compensation Trends Survey Results", enero de 2014, www.alexandergroup.com/resources/suvey-findings.
17. Vea Louis Columbus, "Top-Five Focus Areas for Improving Sales Effectiveness Initiatives", *Accenture*, 2013, www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-Top-Five-Improvements-Sales-Effectiveness.pdf; y "2014 Sales Performance Optimization Study", CSO Insights, www.csoinsights.com/Publications/.
18. Lain Chroust Ehmann, "Sales Up!", *Selling Power*, enero-febrero de 2011, p. 40. Vea también Scott Gillum, "The Disappearing Sales Process", *Forbes*, 7 de enero de 2013, www.forbes.com/sites/gyro/2013/01/07/the-disappearing-sales-process/; y Matt Dixon y Steve Richard, "Solution Selling Is Dead: Why 2013 Is the Year of B2B Insight Selling", *Openview*, http://labs.openviewpartners.com/solution-selling-is-dead-2013-year-of-b2b-insight-selling/.
19. Vea "The Digital Evolution in B2B Marketing", *Marketing Leaderships Council*, 2 de diciembre de 2012, p. 3; Scott Gillum, "The Disappearing Sales Process", *Forbes*, 7 de enero de 2013, www.forbes.com/sites/gyro/2013/01/07/the-disappearing-sales-process/; y Alice Myerhoff, "How Selling Has Gone Social in the Last 15 Years", *Salesforce Blog*, 13 de marzo de 2014, http://blogs.salesforce.com/company/2014/03/social-selling-15-years-gp.html.
20. Vea Barbara Giamanco y Kent Gregoire, "Tweet Me, Friend Me, Make Me Buy", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2012, pp. 88-94; y John Bottom, "Research: Are B2B Buyers Using Social Media?", *Slideshare*, 10 de septiembre de 2013, www.slideshare.net/basebot/b2b-buyer-behaviour.
21. Vea "GE's Social Story", www.salesforcemarketingcloud.com/resources/videos/ges-social-story/, consultado en junio de 2014; David Moth, "How General Electric Uses Facebook, Twitter, Pinterest and Google+", *Velocify*, mayo de 2013, https://econsultancy.com/blog/62684-how-general-electric-uses-facebook-twitter-pinterest-and-google; y "GE Social Media", www.ge.com/news/social, consultado en septiembre de 2014.
22. Ejemplo basado en información de James C. Anderson, Nirmalya Kumar y James A. Narus, "Become a Value Merchant", *Sales & Marketing Management*, 6 de mayo de 2008, pp. 20-23; y "Business Market Value Merchants", *Marketing Management*, marzo-abril de 2008, pp. 31+. Para mayor análisis y ejemplos, vea Heather Baldwin, "Deeper Value Delivery", *Selling Power*, septiembre-octubre de 2010, p. 16; y Thomas P. Reilly, "Value-Added Selling Is Smart", *Selling Power*, 27 de junio de 2012, www.sellingpower.com/content/article.php?a=8917.
23. Kantar Retail, *Making Connections: Trade Promotion Integration across the Marketing Landscape* (Wilton, Conn.: Kantar Retail, julio de 2012), p. 5.
24. Kantar Retail, *Making Connections: Trade Promotion Integration across the Marketing Landscape*, p. 6.
25. NCH Marketing Services, "NCH Annual Topline U.S. CPG Coupon Facts Report for Year-End 2013", febrero de 2014, https://www2.nchmarketing.com/ResourceCenter/assets/0/22/28/76/226/457/0bddc7b288724aac83e8215e9a16t854.pdf.
26. Vea NCH Marketing Services, "NCH Annual Topline U.S. CPG Coupon Facts Report for Year-End 2013", "Majority of US Internet Users Will Redeem Digital Coupons in 2013", *eMarketer*, 21 de octubre de 2013, www.emarketer.com/Article/Majority-of-US-Internet-Users-Will-Redeem-Digital-Coupons-2013/1010313; y "Mobile Spurs Digital Coupon User Growth", *eMarketer*, 31 de enero de 2014, www.emarketer.com/Article/Mobile-Spurs-Digital-Coupon-User-Growth/1009639.
27. Con base en información de "Walgreens Brings Mobile Couponing and Exclusive Offers to Smartphone Users Beginning Black Friday", 17 de noviembre de 2011, http://news.walgreens.com/article_display.cfm?article_id=5504; Kunar Patel, "At Walgreens, a Mobile Check-In Acts Like a Circular", *Advertising Age*, 8 de febrero de 2012, http://adage.com/print/232584/; y www.walgreens.com/topic/apps/learn_about_mobile_browser_app.jsp, consultado en septiembre de 2014.
28. Vea www.happymeal.com/en_US/, consultado en junio de 2014.
29. Vea "PPAI Reports Positive Results, U.S. Promotional Products Industry's Annual Sales Volume Increases to $18.5 Billion", *PPAI News*, 8 de julio de 2013, www.ppai.org/press/documents/ppai%20reports%20positive%20results%20u.s.%20promotional%20products%20industrys%20annual%20sales%20volume%20increases%20to%2018.5%20bil.pdf.
30. Con base en información encontrada en Patrick Hanlon, "Face Slams: Event Marketing Takes Off", *Forbes*, 9 de mayo de 2012, www.forbes.com/sites/patrickhanlon/2912/05/09/face-slams-event-marketing-takes-off/; y www.redbull.com/us/en/events y www.redbull.com/cs/Satellite/en_INT/RedBull/HolyShit/011242745950125, consultado en junio de 2014. El mencionado video de vuelo con traje de alas se encuentra en http://player.vimeo.com/video/31481531?autoplay=1.
31. Kantar Retail, *Making Connections: Trade Promotion Integration across the Marketing Landscape*, p. 10.
32. Vea "2013 CES Attendee Audit Summary Results", www.cesweb.org/CES/media/2014/landing%20pages/why%20attend%20ces/2013-CES-Audit_FINAL.pdf, consultado en junio de 2014; "Bauma 2013 Records Highest Ever Attendance", *Construction Week*, 22 de abril de 2013, www.constructionweekonline.com/article-22027-bauma-2013-records-highest-ever-attendance/#.UZPTULXYdyl; y "Bauma 2013 Equipment Show Sees Record Attendance of 530,000", *CMBOL*, 23 de abril de 2013, www.cmbol.com/news/detail/2013/04/2013042314194724.shtm.

14 Marketing directo, en línea, móvil y de social media

Panorama del capítulo En los tres capítulos anteriores se describió cómo atraer a los clientes y cómo transmitirles valor por medio de una comunicación integrada de marketing. También se analizaron cuatro elementos de la mezcla de comunicación de marketing: la publicidad, las relaciones públicas, las ventas personales y la promoción de ventas. En este capítulo examinaremos el marketing directo y su forma con mayor crecimiento: el marketing digital (en línea, móvil y de social media). En la actualidad, el marketing directo está experimentando una transformación radical impulsada por el auge de la navegación en internet y las compras en línea, así como por los rápidos avances en las tecnologías digitales —teléfonos inteligentes, tabletas, otros dispositivos digitales y un torrente de herramientas móviles en línea y social media—. Conforme lea este capítulo, recuerde que aun cuando el marketing directo y el digital se presentan como herramientas separadas, deben integrarse en forma cuidadosa con los demás elementos de la mezcla de promoción y la mezcla de marketing.

Comencemos por echar un vistazo a Facebook, una compañía que comercializa *únicamente* en forma directa y digital. Esta gigantesca red de social media en línea promete convertirse en una de las empresas digitales más poderosas y redituables del mundo. Sin embargo, como una compañía de marketing lucrativa, Facebook apenas comienza.

FACEBOOK: Una red social en línea, móvil y lucrativa

El mundo ha entrado rápidamente a la comunicación en línea mediante dispositivos móviles y social media. Y ninguna organización supera a Facebook como empresa en línea, social y móvil. La red social más grande del mundo tiene un impacto diario y profundo en la vida de más de mil millones de personas alrededor del mundo. Sin embargo, a pesar de la dimensión masiva de Facebook y de su considerable crecimiento, continúa lidiando por contestar una pregunta crucial: ¿cómo puede aprovechar el potencial de marketing de su masiva comunidad en línea sin ahuyentar a sus legiones de leales usuarios?

Facebook es descomunal. En poco más de una década ha ganado unos 1300 millones de usuarios mensuales activos —esto representa una séptima parte de la población mundial—. Ahora más de mil millones de miembros tienen acceso a Facebook en dispositivos móviles y unos 757 millones visitan el sitio diariamente. De manera colectiva, la comunidad de Facebook sube 350 millones de fotografías, otorga "likes" a 4500 millones de temas y comparte 4750 millones de piezas de contenido cada día.

Con tantos globos oculares pendientes de un espacio virtual durante todo ese tiempo, Facebook tiene un impacto y una influencia tremendos. El poder de Facebook proviene no sólo de sus dimensiones y omnipresencia, también reside en las profundas conexiones sociales existentes con y entre los usuarios. La misión de Facebook es "dar a las personas el poder de compartir y hacer el mundo más abierto y conectado". Es un lugar donde amigos y familiares se encuentran, comparten sus historias, exhiben sus fotografías y narran la crónica de su vida. Una gran cantidad de personas han hecho de Facebook su hogar digital durante las 24 horas del día los siete días de la semana.

Al ejercer toda esa influencia, Facebook tiene el potencial de convertirse en una de las empresas en línea más poderosas y redituables del mundo. Sin embargo, esta floreciente red social apenas comienza a aprovechar su potencial financiero. Inicialmente, el director general, Mark Zuckerberg, y los otros idealistas y jóvenes cofundadores de Facebook se enfocaron en conformar una base de usuarios y prestaron poca atención al potencial de generar dinero. De hecho, sin ninguna ayuda de Facebook, las propias compañías fueron las primeras en descubrir el valor comercial de este medio social. La mayoría de las marcas —grandes y pequeñas— crearon sus propias páginas de Facebook obteniendo libre acceso al gigantesco potencial que ofrecía la comunidad para compartir contenidos socialmente.

Sin embargo, al madurar, Facebook se ha dado cuenta de que debe hacer sus propios movimientos de marketing. Actualmente está desarrollando una creciente cartera de productos que le permitirán conectar a toda persona existente en el mundo y ganar dinero en el proceso. Su primera y mejor apuesta por convertir el valor de su masiva base de usuarios en

A pesar de las dimensiones de Facebook y de su considerable crecimiento, continúa lidiando por contestar una pregunta crucial: ¿cómo puede aprovechar el potencial de marketing de su masiva comunidad en línea sin ahuyentar a sus leales usuarios?

dólares reales es la publicidad en línea. De hecho, durante los últimos tres años, los ingresos de Facebook casi se cuadruplicaron al pasar de $2000 millones a $7900 millones, el 90 por ciento de esos ingresos correspondieron a publicidad.

Muchos especialistas en marketing en línea ganan dinero a través de la publicidad. Sin embargo, Facebook posee dos ventajas únicas: datos sin precedentes de usuarios y un profundo compromiso por parte de los usuarios. Facebook cuenta con una de las colecciones más ricas de datos de perfiles de usuarios en el mundo. Así, es posible dirigir con gran precisión los anuncios en Facebook con base en la ubicación, el género, la edad, los gustos e intereses, el estatus de relaciones, el centro de trabajo y el grado de escolaridad de los usuarios. Pero los anuncios de Facebook hacen mucho más que tan sólo captar la atención de los ojos correctos. Son "anuncios de compromiso" que sacan ventaja de la capacidad de la red para compartir contenidos socialmente con la finalidad de motivar a la gente a entrar en acción. Los anuncios de Facebook se combinan con las actividades regulares de los usuarios y éstos pueden interactuar con los anuncios al dejar comentarios, hacer recomendaciones, dar clic en el botón "Like" o seguir un vínculo a una página de Facebook patrocinada por alguna marca.

El atractivo de Facebook tanto para los usuarios como para los anunciantes radica en su capacidad para enviar con precisión tipos específicos de contenido a segmentos de usuarios bien definidos. Sin embargo, el anterior enfoque de Facebook basado en "todas las cosas para todas las personas" provocó que muchos usuarios, especialmente los más jóvenes, redujeran la frecuencia de sus visitas a Facebook para dedicar su tiempo a redes sociales competidoras más especializadas. Para enfrentar esa creciente amenaza, Facebook ahora está en busca de una estrategia de aplicaciones múltiples para proveer "algo para cualquier individuo y para cada uno". En palabras de Zuckerberg: "Nuestra visión para Facebook es crear un conjunto de productos que ayuden a la gente a compartir cualquier tipo de contenido que desee con la audiencia que quiera".

El primer movimiento de Facebook en el marco de esta nueva estrategia de aplicaciones múltiples fue pagar la asombrosa suma de $1000 millones para adquirir Instagram, la exitosa aplicación para compartir fotografías. Aunque Facebook ya tenía su propia función para compartir fotos, la adquisición de Instagram atrajo a su redil a una base más fuerte de 27 millones de usuarios más jóvenes. Y en vez de incorporar Instagram sólo como una aplicación más de Facebook, la mantiene como una marca independiente, con su propia personalidad y base de usuarios. Los clientes de Instagram y Facebook pueden elegir el nivel deseado de integración; incluso pueden ser miembros de Instagram sin tener una cuenta de Facebook. "El hecho de que Instagram esté conectado a otros servicios además de Facebook es una parte importante de la experiencia", afirma Zuckerberg.

No mucho tiempo después de la compra de Instagram, en su búsqueda por agregar nuevos productos únicos y segmentos de usuarios, Facebook anunció la fundación de Creative Labs, una división encargada de desarrollar aplicaciones móviles de propósito único. También dio a conocer el primer nuevo producto de la división: Paper, una aplicación móvil que brinda acceso fácil y personalizado a las secciones de noticias de Facebook. Si bien la aplicación móvil principal de Facebook ya brinda acceso a ese contenido, Paper permite a los usuarios organizar los contenidos por temas, intereses y fuentes, presentando todo en una distribución libre de distracciones y en la pantalla completa.

Casi inmediatamente después del lanzamiento de Paper, Facebook anunció otra gran adquisición sorprendente. Opacando la adquisición de Instagram, Facebook pagó nada

Para desarrollar su asombroso potencial de marketing, Facebook está conformando una creciente cartera de productos y aplicaciones que le permitirán conectar a toda persona existente en el mundo y ganar dinero en el proceso.

© epa european pressphoto agency b. v./Alamy

menos que $19 000 millones por la aplicación independiente para envío de mensajes WhatsApp. El Messenger de Facebook había crecido rápidamente hasta alcanzar 200 millones de usuarios. De manera similar a Instagram, WhatsApp de inmediato dio a Facebook algo que ésta no hubiera podido desarrollar por sí sola: una marca independiente con más de 450 millones de usuarios internacionales registrados, muchos de los cuales no tenían cuenta en Facebook. Más recientemente, Facebook adquirió Moves, una aplicación para monitorear la actividad y el acondicionamiento físicos que también seguirá operando como una marca independiente.

Al desarrollar y adquirir nuevos productos y aplicaciones, Facebook está haciendo lo que mejor sabe —lograr que su número de miembros crezca y dar a sus diversos usuarios más formas y razones para conectarse y participar—. La cartera más completa de Facebook permite a los usuarios satisfacer sus necesidades individuales dentro del más extenso marco de la familia Facebook. A la vez, Facebook tiene más oportunidades de atraer ingresos por publicidad gracias a que cuenta con más usuarios a los que se puede llegar y que dedican cada vez mayor cantidad de tiempo a la red.

¿La publicidad y la comercialización crecientes alejarán a los usuarios leales de Facebook? No, si las cosas se hacen bien. Estudios recientes revelan que los usuarios en línea aceptan fácilmente —incluso reciben con beneplácito— la publicidad y el marketing en línea bien dirigidos. Las ofertas de buen gusto y dirigidas apropiadamente pueden enriquecer la experiencia de los usuarios de Facebook en lugar de restarle valor. Más aún, aunque los fundadores de Facebook inicialmente se opusieron a presentar anuncios u otros contenidos de marketing, porque les preocupaba que esto dañara la cultura de Facebook basada en compartir de manera libre (y sin comerciales), ahora se han dado cuenta de que si Facebook no gana dinero no podrá seguir sirviendo a sus miembros.

Cualquiera que fuere el futuro, parece que Facebook apenas comienza a escarbar en la superficie. Su nueva estrategia de aplicaciones y segmentos múltiples, combinada con su estructura masiva y social estrechamente unida le otorga un impresionante potencial. Carolyn Everson, vicepresidente de ventas globales de Facebook, sintetiza el potencial de crecimiento de la empresa en la siguiente forma: "No estoy segura de que la comunidad de marketing entienda nuestra historia. Evolucionamos demasiado rápido. Tenemos un lema aquí: 'Apenas hemos cumplido el uno por ciento de nuestra misión'".[1]

Descripción de objetivos

OBJETIVO 1

Definir el *marketing directo y el digital* y analizar los beneficios y el rápido crecimiento que ofrecen a los clientes y a las compañías.

Marketing directo y digital (pp. 442-444)

OBJETIVO 2

Identificar y analizar las principales formas de marketing directo y digital.

Formas de marketing directo y digital (p. 444-446)

Marketing digital y de social media (p. 446)

OBJETIVO 3

Explicar cómo han respondido las compañías a internet y a la era digital con diversas estrategias de marketing en línea.

Marketing, internet y la era digital (pp. 446-448)

Marketing en línea (pp. 448-452)

OBJETIVO 4

Analizar la manera en que las compañías utilizan el marketing móvil y de social media para atraer a los consumidores y crear una comunidad de marca.

Marketing de social media (pp. 452-455)

Marketing móvil (pp. 455-458)

OBJETIVO 5

Identificar y analizar las formas tradicionales de marketing directo y revisar la política pública y los asuntos éticos que plantea el marketing directo.

Formas tradicionales de marketing directo (pp. 458-462)

Temas de política pública en el marketing directo y digital (pp. 462-465)

Muchas de las herramientas de marketing y de promoción que estudiamos en los capítulos anteriores se desarrollaron en el contexto del *marketing masivo*, es decir, iban dirigidas a grandes mercados con mensajes estandarizados y ofertas distribuidas a través de intermediarios. Sin embargo, en la actualidad, con la tendencia hacia un marketing dirigido con mayor precisión y los avances de la tecnología digital y los social media, muchas compañías están adoptando el *marketing directo*, ya sea como su principal enfoque de marketing o como complemento de otros enfoques. En esta sección exploramos el creciente mundo del marketing directo y su modalidad de más rápido crecimiento: el marketing digital que emplea canales en línea, de social media y móviles.

Comentario del autor | Para la mayor parte de las compañías, el marketing directo y el digital son canales o medios complementarios. Sin embargo, para muchas otras empresas actuales —como Amazon, GEICO o Facebook—, el marketing directo es una forma completa de hacer negocios.

Marketing directo y digital

Marketing directo y digital
Marketing encaminado a conectarse de manera directa con consumidores individuales y comunidades de clientes cuidadosamente elegidos para obtener una respuesta inmediata y forjar relaciones duraderas con ellos.

El **marketing directo y digital** consiste en conexiones directas con consumidores individuales y comunidades de clientes cuidadosamente elegidos para obtener una respuesta inmediata y, al mismo tiempo, entablar relaciones duraderas con los clientes. Las compañías utilizan el marketing directo para diseñar sus ofertas y contenidos de acuerdo con las necesidades y los intereses de segmentos definidos con gran precisión o de compradores individuales. De esa forma, facilitan la participación por parte del cliente, desarrollan una comunidad de marca y realizan ventas.

Por ejemplo, Amazon interactúa en forma directa con los clientes en su sitio web y en su aplicación móvil para ayudarlos a descubrir y comprar casi cualquier cosa en línea. Por su parte, GEICO interactúa de manera directa con sus clientes, ya sea por teléfono, a través de su sitio web, su aplicación telefónica o en sus páginas de Facebook, Twitter y YouTube, para establecer relaciones de marca individuales, proporcionar cotizaciones de seguros, vender pólizas o dar servicio a las cuentas de clientes.

El nuevo modelo de marketing directo

Las primeras empresas de marketing directo —compañías de ventas por catálogo, por correo directo y telemarketing— reunían nombres de clientes y vendían artículos principalmente por correo y por teléfono. Sin embargo, en la actualidad el marketing directo ha sufrido una transformación impresionante impulsada por el auge de la navegación y las compras en línea y por los rápidos avances en las tecnologías digitales —como teléfonos inteligentes, tabletas, otros dispositivos digitales y un cúmulo de herramientas móviles en línea y de social media.

En los capítulos anteriores consideramos al marketing directo como la distribución directa —es decir, como canales de marketing sin intermediarios—. También nos referimos a elementos del marketing directo y digital de la mezcla de promoción como un método para atraer de manera directa a los consumidores y crear comunidad de marca. En realidad, el marketing directo es ambas cosas y mucho más.

La mayoría de las empresas aún utilizan el marketing directo como un canal o medio complementario. Así, la mayor parte de las tiendas departamentales, como Sears o Macy's, venden mucha de su mercancía de los anaqueles de sus establecimientos, pero también venden a través de correo directo, catálogos en línea y páginas de social media. La marca Mountain Dew de Pepsi vende sobre todo a través de la publicidad insertada en los medios de comunicación masiva y de sus canales de socios minoristas. Sin embargo, también complementa esos canales con marketing directo. Utiliza sus diversos sitios web de marca y una larga lista de social media para atraer la participación de su comunidad de clientes en asuntos como el diseño de sus propias páginas de estilo de vida Mountain Dew, la creación conjunta de campañas de publicidad o decidir qué sabores de edición limitada debería lanzar o retirar del mercado. Por medio de tales interacciones directas, Mountain Dew creó una de las bases de leales seguidores más apasionados por una marca. De acuerdo con una estimación, el solo hecho de permitir que los consumidores elijan los sabores ha generado $200 millones más de ingresos cada año para Mountain Dew.[2]

El nuevo modelo de marketing directo: Despegar.com, la agencia de viajes en línea, vende sus servicios exclusivamente a través de canales en línea, móviles y de social media. Junto con otros competidores en línea, Despegar.com ha llevado a agencias de viajes tradicionales fuera de línea hacia la extinción.

© Shutterstock

Sin embargo, para muchas compañías actuales, el marketing directo y el digital son más que canales complementarios o medios publicitarios; constituyen un modelo completo de hacer negocios. Las empresas que usan este modelo directo lo emplean como único método. Compañías como Facebook, Amazon, Google, eBay, Netflix, GEICO y Priceline.com han desarrollado su enfoque completo hacia el mercado alrededor del marketing directo y digital. Por ejemplo, Despegar.com, la compañía de viajes, hoteles y paquetes en línea, vende sus servicios exclusivamente a través de canales en línea, móviles y de social media. Despegar.com y otras agencias de viajes en línea competidoras, como Expedia y Orbitz, han llevado a varias agencias de viajes tradicionales fuera de línea hacia la extinción.

Rápido crecimiento del marketing directo y digital

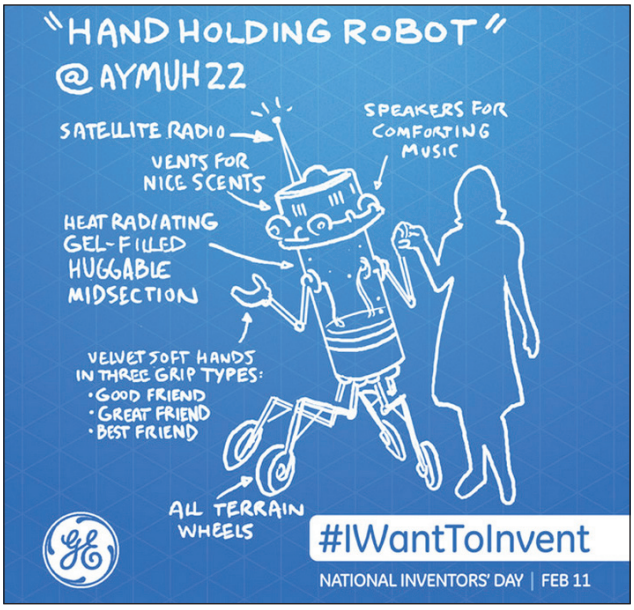
El marketing directo y digital es la forma de marketing con mayor crecimiento. Según la Direct Marketing Association (DMA), las compañías estadounidenses gastaron casi $133 000 millones en marketing directo y digital el año pasado. Como resultado, las ventas impulsadas por el marketing directo ahora suman más de $2 billones, lo que representa el 13 por ciento de la economía estadounidense. La DMA estima que las ventas de marketing directo crecerán a un ritmo del 4.9 por ciento anual en 2016, en comparación con un crecimiento anual proyectado del 4.1 por ciento para las ventas totales en Estados Unidos.[3]

El marketing directo cada vez está más orientado hacia internet y el marketing directo digital reclama una creciente porción de los gastos de marketing y las ventas. Por ejemplo, los especialistas en marketing estadounidenses gastaron alrededor de $43 000 millones en publicidad en línea tan sólo un año y se esperaba que esa cifra creciera más del 14 por ciento al año siguiente. Estos esfuerzos generaron más de $260 000 millones en gastos de consumo en línea. El gasto total en publicidad digital —lo que incluye exhibiciones en línea y publicidad relacionada con búsquedas, videos, social media, dispositivos móviles, correo electrónico y otros medios— ya ocupa el segundo lugar en participación de mercado de gasto en medios de comunicación, sólo detrás de la televisión. Se espera que en los próximos tres o cuatro años

los gastos en marketing digital y las ventas realizadas digitalmente registren un crecimiento avasallador del 9 por ciento anual.[4]

Beneficios del marketing directo y digital para los compradores y vendedores

Para los compradores, el marketing directo y digital es cómodo, fácil de usar y privado. Brinda acceso a los compradores, dondequiera que estén y en cualquier momento, a un surtido casi ilimitado de bienes y a una gran riqueza de información acerca de productos y procesos de compra. Por ejemplo, Amazon.com ofrece en su sitio web y su aplicación móvil más información de la que la mayoría de nosotros puede asimilar, como listas de los 10 productos más vendidos, extensas descripciones de productos, reseñas de productos escritas por los usuarios y recomendaciones basadas en búsquedas y compras previas de los clientes. Por medio del marketing directo, los compradores pueden interactuar con los vendedores vía telefónica, en el sitio web o con la aplicación de la compañía para crear exactamente la configuración de información, de productos o servicios que desean y luego ordenarlos de inmediato. Finalmente, para los consumidores que así lo desean, el marketing digital a través de los canales en línea, móviles y de social media les provee un sentido de comunidad y compromiso con la marca —un lugar para compartir con otros consumidores información y experiencias relacionadas con la marca.



El marketing directo y digital permite a las marcas generar participación del cliente de manera inmediata y oportuna, como cuando GE celebró el National Inventor's Day en un año reciente pidiendo a sus seguidores en Twitter que le comunicaran ideas de inventos originales; luego creó ilustraciones con las mejores.

GE

Para los vendedores, el marketing directo a menudo provee una alternativa de bajo costo, eficiente y veloz para llegar a sus mercados. Las empresas de marketing directo de hoy pueden dirigirse a pequeños grupos de clientes o a consumidores individuales. Debido a la naturaleza personalizada del marketing directo, las compañías pueden interactuar con los clientes por teléfono o en línea, conocer mejor sus necesidades y adaptar los productos y servicios a los gustos específicos de sus clientes. Los clientes, a su vez, pueden hacer preguntas y brindar retroalimentación si así lo desean.

El marketing directo y digital también ofrece a los vendedores mayor flexibilidad. Permite a los especialistas en marketing efectuar ajustes continuos a precios y programas o generar participación y ofertas de manera inmediata, oportuna y personal. Por ejemplo, el 4 de julio de 2013, Lowe's, el minorista de mejoras para el hogar, exhibió un video con la técnica de *stop-motion* titulado "Happy 4th of July" en el que diversas herramientas estallaban para convertirse en fuegos artificiales, lo que resultó en un lindo complemento a su serie de videos Vine de "hágalo usted mismo". En un año reciente, General Electric celebró el National Inventor's Day (Día Nacional del Inventor en Estados Unidos) pidiendo a sus seguidores en Twitter que le comunicaran ideas de inventos originales; luego creó ilustraciones de las mejores, como un robot capaz de tomar a las personas de las manos.

En especial en el entorno digital de hoy, el marketing directo brinda oportunidades para el *marketing en tiempo real*, el cual vincula a las marcas con momentos y eventos importantes en la vida de los clientes (vea Marketing real 14.1). Es una poderosa herramienta para conducir a los clientes por el proceso de compra y generar participación del cliente, construir comunidades y forjar relaciones personalizadas.

Comentario del autor | El marketing directo es rico en herramientas, incluyendo desde las tradicionales favoritas, como el correo directo y los catálogos, hasta las deslumbrantes nuevas herramientas digitales, como los recursos en línea y móviles o los social media.

Formas de marketing directo y digital

Las principales formas de marketing directo y digital se muestran en la **figura 14.1**. Las herramientas de marketing directo tradicionales incluyen la venta cara a cara, el marketing por correo directo, la venta por catálogo, el telemarketing, el marketing por televisión de respuesta directa y el marketing en quioscos. Sin embargo, en años recientes, un nuevo conjunto de deslumbrantes herramientas de marketing directo y digital ha irrumpido en la escena del marketing, lo que incluye el marketing en línea (sitios web, anuncios y promociones en internet, correo electrónico, videos en línea y blogs), marketing de social media y marketing móvil. Comenzaremos por examinar las nuevas herramientas de marketing directo, digital y de social media que han recibido tanta atención recientemente. Luego nos ocuparemos de las herramientas de marketing directo tradicionales que aún se utilizan ampliamente y siguen siendo muy importantes. No obstante, como siempre, es importante recordar que todas esas herramientas —tanto las nuevas digitales como las formas más tradicionales— deben combinarse en un programa de comunicación de marketing plenamente integrado.

Marketing real 14.1

Marketing en tiempo real: Atraer a los consumidores en el momento

Algo divertido sucedió durante el XLVII Super Bowl celebrado en Nueva Orleáns. Al iniciar el tercer cuarto, las luces del estadio Mercedes-Benz Superdome se apagaron de repente. Mientras 71 mil asistentes y 106 millones de televidentes esperaban y se rascaban la cabeza, los ingenieros trabajaron intensamente durante 34 minutos para reparar las causas del apagón y lograr que las luces se encendieran de nuevo. Pero mientras que el apagón fue un desastre para la administración del Superdome y para CBS Sports, y motivo de aburrimiento para jugadores y aficionados, al menos un especialista en marketing consideró el asunto como una oportunidad. Poco después de que se inició el apagón, la marca Oreo de Nabisco envió un tweet con un mensaje sencillo: "¿Sin luz? No hay problema. Aun en la oscuridad puede remojar sus galletas en leche".

Ese ahora famoso tweet, ideado y aprobado en cuestión de minutos, captó más atención sobre las galletas Oreo que el extravagante anuncio de "crema frente a chocolate" transmitido durante el primer cuarto del partido. En menos de una hora, el mensaje "remojar las galletas en la oscuridad" fue reenviado casi 16 mil veces y consiguió más de 20 mil "likes" en Facebook, lo que dio por resultado decenas de millones de exposiciones favorables. En los siguientes días, Oreo recibió una gran cobertura en los medios de comunicación, donde se le proclamó como "la marca que ganó el apagón del Super Bowl". Fueron resultados impresionantes para una ocurrencia excepcional de un fabricante de galletas.

El ingenioso y exitoso comentario de Oreo durante el Super Bowl desató una oleada de marketing en tiempo real. Marcas de todo tipo ahora intentan crear sus propios "momentos Oreo" al alinear el contenido de marketing con eventos del mundo real y temas de actualidad por medio de tweets, videos, entradas de blogs y comentarios en social media que resulten oportunos. Si se realiza adecuadamente, el marketing en tiempo real puede atraer a los clientes y consumidores en el momento y lograr que una marca sea más relevante. En cambio, si no se realiza de manera correcta, podría resultar en poco más que una interrupción torpe e inapropiada. De acuerdo con un observador, "igual que la hija de Mamá Ganso con un rizo en la frente, el marketing en tiempo real puede ser muy, muy bueno —pero cuando resulta mal se ve horrendo".

Con demasiada frecuencia, las marcas simplemente lanzan anuncios independientes de último minuto o mensajes en canales sociales "con la esperanza de atrapar un relámpago en una botella". Sin embargo, es fácil que los mensajes elaborados apresuradamente o en tiempo real resulten contraproducentes, presentando a la marca como oportunista o carente de tacto. Por ejemplo, cuando el huracán Sandy devastó la costa oeste de Estados Unidos, el minorista American Apparel envió un mensaje por correo electrónico anunciando una "barata del huracán Sandy" ("En caso de que usted esté aburrido durante la tormenta, se ofrece un descuento del 20 por ciento en toda la mercancía durante las próximas 36 horas"). Como se esperaba, los usuarios de Twitter respondieron con desagrado ante el mensaje oportunista de la compañía y las calificaciones de ésta sufrieron una estrepitosa caída desde 67 puntos a tan sólo siete de un día para otro.

Las acciones de marketing aisladas minuto a minuto rara vez tienen éxito. Para que el marketing en tiempo real tenga éxito de manera consistente, debe integrar una estrategia más amplia y concebida con sumo cuidado que presente a la marca como una parte relevante en la vida de los consumidores. De acuerdo con un estratega de marketing, las marcas deben "desarrollar su plan completo de marketing en el mundo en tiempo real". En la actualidad, los saturados clientes de social media equipados con teléfonos inteligentes "ya no sólo están *viendo* la segunda pantalla, sino que están *viviendo* la segunda pantalla". Las marcas inteligentes elaboran programas de marketing ágiles y en tiempo real para escuchar en el espacio social y responder con un contenido de marketing relevante que combine de modo armonioso con la dinámica de compartir socialmente en tiempo real a la que están acostumbrados los clientes.

Por ejemplo, aunque el tweet de Oreo sobre "remojar las galletas en la oscuridad" tal vez parezca improvisado, sólo fue el más reciente en una larga serie de esfuerzos de marketing en tiempo real diseñados para lograr que Oreo se convirtiera en parte de las conversaciones diarias de los consumidores. En los meses anteriores al Super Bowl, Oreo había emprendido su campaña "Daily Twist". Cada día, durante un lapso de 100 días, la marca publicó ilustraciones ideadas por los consumidores en torno a las galletas Oreo y relacionadas con un evento relevante. Así, se difundió una ilustración para evocar un vehículo de exploración en Marte (una galleta Oreo abierta con marcas de neumáticos en su relleno cremoso de color rojo), un Shin Shin de Oreo (como tributo al bebé panda que nació en el zoológico de Tokio), un Elvis Week de Oreo (una galleta con el perfil del rey del *rock and roll*) y una Shark Week Oreo (una galleta con una mordida en forma de zigzag de un tiburón). Entre otros resultados de la innovadora campaña "Daily Twist", Oreo observó que los contenidos relacionados con su marca se compartieron en Facebook cuatro veces más que antes, mientras que su número de seguidores en Instagram se disparó de 2200 a más de 85 mil.

Starbucks, una fuerza motriz dentro de los social media con casi 37 millones de seguidores en Facebook y seis millones en Twitter, durante mucho tiempo ha utilizado de manera sistemática el marketing en tiempo real para vincular la marca y lo que representa con eventos de actualidad que son de

Marketing en tiempo real: El espectacularmente exitoso tweet de Oreo ("Aun en la oscuridad puede remojar sus galletas en leche") desató una oleada de marketing en tiempo real, ya que ahora marcas de todo tipo tratan de crear sus propios "momentos Oreo" alineando el contenido de marketing con eventos del mundo real y temas de actualidad.

© Ian Dagnall/Alamy

importancia para sus clientes. Por ejemplo, después de que la tormenta invernal Nemo azotó la región noreste de Estados Unidos con fuertes precipitaciones de nieve y vientos huracanados a principios de 2013, las promociones de Starbucks en Twitter y Facebook ofrecieron café gratis a los clientes de las áreas afectadas. "Queríamos tener un gesto generoso [y oportuno]", afirmó el director de marketing digital de Starbucks.

En un escenario aún más amplio, en el otoño de 2013, poco después de la disputa entre los dos partidos políticos estadounidenses que tuvo lugar en Washington y derivó en un paro parcial del gobierno federal —lo cual implicó la ausencia de cientos de miles de empleados federales de sus puestos de trabajo, el cierre de parques nacionales, la reducción de muchos servicios públicos de salud y mucho más—, Starbucks lanzó su campaña #ComeTogether. Esta campaña se inició con tweets y mensajes en Facebook del director general, Howard Schultz, preguntando: "¿Cómo podemos unirnos para cuidarnos mutuamente?". Luego se anunció que Starbucks regalaría un café recién hecho a cualquier individuo suficientemente amable que pagara la bebida favorita de la siguiente persona formada en la fila. Este esfuerzo provocó que los clientes acudieran en tropel a Starbucks y enviaran tweets como el siguiente: "Compré un café para el extraño que estaba enfrente de mí en Starbucks. Obtuve el mío gratis. Se siente bien pagar el café de quien está enfrente de uno".

En la siguiente fase de la campaña #ComeTogether, Starbucks distribuyó una petición por correo electrónico, social media y los periódicos de circulación nacional exhortando a los funcionarios del gobierno a reabrir las oficinas, pagar las deudas nacionales a tiempo y aprobar un presupuesto de largo plazo en un lapso de 24 horas. Starbucks envió dos tweets, un post de Facebook, un video de Instagram y un mensaje de correo electrónico a los clientes invitándolos a firmar copias de la petición y llevarlas a su Starbucks local. El día siguiente al envío del primer tweet, la compañía había recolectado más de un millón de firmas; tan sólo cinco días después, publicó una fotografía en Twitter que mostraba al equipo de Starbucks, con el delantal de la compañía, entregando la petición con casi dos millones de firmas en el edificio del Capitolio. El resultado fue que la campaña #ComeTogether involucró a la comunidad de marca de Starbucks en conversaciones y acciones positivas en torno a un conflicto importante en tiempo real.

Ya sea que esté vinculado a una causa social, a un tema o evento de actualidad, a una situación personal de algún consumidor o a algo más, el concepto esencial detrás del marketing exitoso en tiempo real es muy sencillo. Hay que encontrar o crear conexiones constantes entre la marca y lo que sucede o lo que es importante en la vida de los consumidores; luego, hay que involucrar a los consumidores en forma genuina en el momento. Un ejecutivo de marketing sugiere que los especialistas en marketing en tiempo real deberían emular la práctica de "encontrar a alguien en una reunión social; no se trata de acosarlo, sino de hallar un asunto de interés común".

Fuentes: Georgia Wells, "Real-Time Marketing in a Real-Time World", *Wall Street Journal*, 24 de marzo de 2014, p. R3; Rachel VanArsdale, "Starbucks Real-Time Marketing Asks America to Come Together", 17 de octubre de 2013, http://themrsite.com/blog/2013/10/starbucks-real-time-marketing-asks-america-to-come-together//; Jeff Dachis, "Stop Winning about Real-Time Marketing", *Advertising Age*, 10 de octubre de 2013, http://adage.com/print/ /244665; Christopher Heine, "Ads in Real Time, All the Time", *Adweek*, 18 de febrero de 2013, p. 9; Lucia Moses, "Real-Time Marketing", *Adweek*, 14 de octubre de 2013, p. 17; Tim Nudd, "Real-Time Rules: Eight Opportunities for Marketing in the Moment, and the Brands that Got It Right", *Adweek*, 9 de septiembre de 2013, pp. 22-25; y www.360i.com/work/oreo-daily-twist, consultado en septiembre de 2014.

Comentario del autor | El marketing digital y de social media están en auge y captan la atención de los encabezados de las noticias en la actualidad, por lo que comenzaremos por examinarlos. Sin embargo, las herramientas tradicionales de marketing directo aún se utilizan ampliamente; nos ocuparemos de ellas más adelante en el presente capítulo.

Marketing digital y de social media
Uso de herramientas de marketing digital, como sitios web, social media, aplicaciones y anuncios móviles, videos en línea, correo electrónico y blogs para involucrar a los consumidores en cualquier parte y en todo momento mediante dispositivos digitales.

Marketing digital y de social media

Como se mencionó antes, el **marketing digital y de social media** es la forma de más rápido crecimiento del marketing directo. Utiliza herramientas de marketing digital como sitios web, videos en línea, correo electrónico, blogs, social media, aplicaciones y anuncios móviles y otras plataformas digitales para involucrar de manera directa a los consumidores en cualquier parte y en todo momento por medio de sus computadoras, teléfonos inteligentes, tabletas, televisores con conexión a internet y otros dispositivos digitales. El amplio uso de internet y de las tecnologías digitales está teniendo un fuerte impacto tanto en los compradores como en los comerciantes que los sirven.

Marketing, internet y la era digital

Buena parte de los negocios mundiales en la actualidad se realizan en las redes digitales que conectan a las personas con las compañías. Ahora la gente se conecta digitalmente con información, marcas y entre sí casi en cualquier momento y prácticamente en todas partes. La era digital ha modificado de manera fundamental las nociones de la gente acerca de comodidad, velocidad, precio, información de productos, servicio e interacciones con las marcas. Como resultado, los especialistas en marketing cuentan ahora con una nueva forma de crear valor para los clientes, de atraerlos y entablar relaciones con ellos.

El uso de las tecnologías digitales y su impacto continúan creciendo de manera constante. Más del 85 por ciento de los adultos estadounidenses utilizan internet; asimismo, el usuario estadounidense promedio de internet dedica más de cinco horas al día a los medios digitales. También, más del 60 por ciento de los poseedores de teléfonos inteligentes se conectan a internet por medio de esos dispositivos. De hecho, los estadounidenses ya utilizan las aplicaciones de sus teléfonos inteligentes y tabletas más que sus computadoras personales para entrar en línea. En todo el mundo, el 40 por ciento de la población tiene acceso a internet. Y el 22 por ciento tiene acceso a internet móvil, un número que, según las proyecciones, se duplicará en los próximos cinco años a medida que la modalidad móvil se convierta en una forma todavía más popular de entrar en línea.[5]

FIGURA | 14.1
Formas de marketing directo y digital.

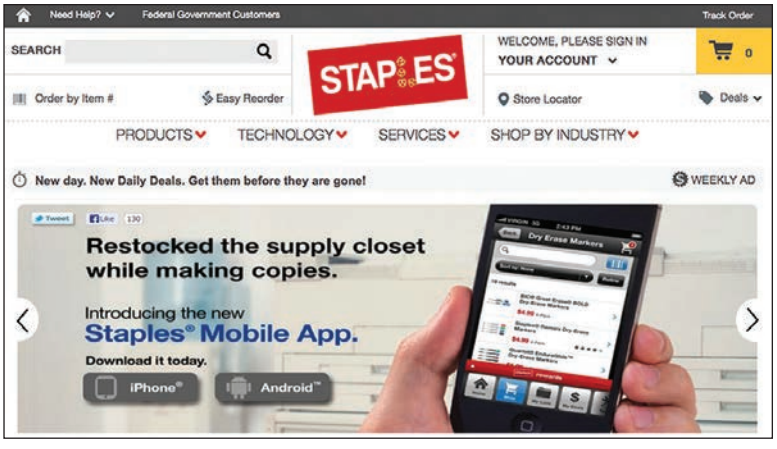
Como resultado, más de la mitad de todos los hogares estadounidenses ahora compran en línea de manera regular y las compras digitales continúan creciendo a una saludable tasa de dos dígitos. Según las estimaciones, las ventas al por menor en línea en Estados Unidos ascendieron a $225 000 millones en 2013, y se espera que crezcan a una tasa del 10 por ciento anual hasta alcanzar $370 000 millones en 2017, esto implica que los consumidores irán dejando de comprar en tiendas físicas para hacerlo en tiendas digitales. Y quizá algo más importante: se estima que en Estados Unidos casi la mitad de todas las ventas al por menor se realizaron directamente en línea o se vieron influidas por búsquedas en internet.[6] El número creciente de consumidores que disponen de teléfonos inteligentes y tabletas utilizan tales dispositivos cuando compran en tiendas para encontrar mejores ofertas o precios por parte de compañías competidoras.

Para llegar a este mercado floreciente, la mayoría de las empresas ya venden en línea. Algunas operan *únicamente* en línea. Éstas incluyen una amplia gama de compañías, desde los vendedores minoristas en línea (*e-tailers*) como Amazon.com y Expedia.com, que venden productos y servicios directamente a los compradores finales a través de internet, hasta los *motores y portales de búsqueda* (como Google, Yahoo! y Bing), *sitios de transacciones* (eBay, Craigslist), *sitios de contenido* (el *New York Times* en su versión electrónica, ESPN.com y *Encyclopaedia Britannica*) y *social media en línea* (Facebook, YouTube, Pinterest, Instagram, Twitter y Flickr).

Sin embargo, en la actualidad, es difícil encontrar una compañía que no tenga una sustancial presencia en línea. Incluso las compañías que acostumbran operar fuera de línea han creado sus propios canales de venta en línea, de marketing y de comunidades de marca. De hecho, empresas de **marketing multicanal** tienen más éxito en línea que sus competidores que sólo venden en internet. Una clasificación reciente de los 10 sitios minoristas en línea más grandes del mundo incluía sólo tres minoristas con presencia exclusiva en línea (Amazon.com, que se ubicó en el primer lugar, Netflix y CDW). Todos los demás eran minoristas multicanal.[7]

Marketing multicanal
Marketing que se realiza tanto a través de tiendas y otros canales tradicionales fuera de línea, como a través de medios digitales, en línea, social media y canales móviles.

Por ejemplo, el número dos en la lista de los sitios minoristas en línea es Staples, el minorista de suministros para oficina valuado en $23 000 millones. Staples opera más de dos mil supertiendas en todo el mundo. Sin embargo, tal vez usted se sorprenda al enterarse de que casi la mitad de las ventas de Staples se generan en línea, por medio de su sitio web y de su aplicación móvil, pero también gracias a su presencia en los social media como Facebook, Google+, Twitter, YouTube y LinkedIn y a su propia comunidad Staples.com.[8]



Marketing multicanal: Más del 43 por ciento de las ventas de Staples provienen de sus operaciones de marketing en línea, incluyendo su sitio web y su aplicación móvil, su presencia en social media y su propia comunidad Staples.com.

Cortesía de Staples the Office Superstore, LLC & Staples, Inc.

Vender en línea permite a Staples forjar relaciones más profundas y personalizadas con clientes grandes y pequeños. Un cliente grande, como GE o P&G, puede crear listas de productos de oficina aprobados a precios de descuento y, luego, dejar que los departamentos de la compañía o incluso los individuos realicen sus propias compras en línea o mediante dispositivos móviles. Esto reduce tanto los costos de hacer los pedidos como trámites burocráticos y acelera el proceso de compra. Al mismo tiempo, alienta a las compañías a utilizar Staples como la única fuente de abastecimiento de suministros de oficina. Incluso compañías más pequeñas y consumidores individuales encuentran que tener la posibilidad de realizar pedidos en línea las 24 horas del día, los siete días de la semana, por medio del sitio web, la aplicación móvil de Staples o los sitios de social media es más fácil y eficiente.

Además, los esfuerzos de Staples en línea, medios móviles y social media complementan las ventas en tiendas al atraer a los clientes, extender los surtidos de productos, hacer grandes ofertas y ayudar a los clientes a encontrar una tienda local y verificar inventarios y precios. A la vez, las sucursales

promueven las compras en línea a través de quioscos instalados dentro de las tiendas. Si los clientes no encuentran en los anaqueles lo que necesitan, rápidamente pueden hacer su pedido en el quiosco. De esa forma, Staples respalda su posicionamiento "haga que más cosas sucedan" ofreciendo una amplia variedad de puntos de contacto y modos de entrega —en línea, social media, dispositivos móviles, catálogos, vía telefónica y sucursales—. Ningún vendedor con presencia exclusiva en línea o que sólo opera tiendas físicas puede igualar la gran comodidad que ofrecen las llamadas telefónicas, los clics en internet o las visitas, ni el apoyo al cliente que todo ello implica. El vicepresidente de marketing global de Staples lo sintetiza así: "Ofrecemos más productos, más formas de comprar y mayor valor".

El marketing directo digital y de social media adopta cualquiera de las diversas formas que se muestran en la figura 14.1. Estas formas incluyen el marketing en línea, el marketing de social media y el marketing móvil. Analizaremos cada una comenzando por el marketing en línea.

Marketing en línea

Marketing en línea
Marketing realizado a través de internet utilizando los sitios web de la compañía, anuncios y promociones en línea, correo electrónico, videos en línea y blogs.

El **marketing en línea** se refiere al marketing realizado a través de internet utilizando los sitios web de la compañía, anuncios y promociones en línea, marketing de correo electrónico, videos en línea y blogs. El marketing móvil y de social media también tiene lugar en línea y debe coordinarse estrechamente con otras formas de marketing digital. Sin embargo, debido a sus características especiales, analizaremos el marketing móvil y el marketing de social media, ambos en rápido crecimiento, en secciones separadas.

Sitios web y comunidades web de marca

Sitios web de marketing
Sitio web que atrae a los consumidores para acercarlos a una compra directa o a otro resultado de marketing.

Para la mayor parte de las compañías, el primer paso para realizar el marketing en línea es crear un sitio web. Los sitios web varían de manera considerable en propósito y contenido. Algunos son primordialmente **sitios web de marketing** diseñados para atraer a los clientes y acercarlos a una compra directa o a otro resultado de marketing.

Sitios web de marketing: Una vez que un cliente potencial hace clic en el sitio web de GNP, la compañía se apresura a tratar de convertir la pregunta en una venta y, luego, en una relación de largo plazo.

Por ejemplo, GNP opera un sitio web de marketing en www.gnp.com.mx, donde una vez que un cliente potencial hace clic, GNP se apresura a tratar de convertir la pregunta en una compra y, luego, en una relación de largo plazo. Un llamativo encabezado invita a los clientes potenciales a "cotizar un seguro" y el sitio brinda toda la información y las herramientas necesarias para ello, incluyendo cotizaciones para seguros de diferentes categorías que ayuda a los compradores a estimar la cobertura adecuada de los seguros, las tarifas y sus ahorros. El sitio directo también facilita a los clientes existentes la labor de administrar sus cuentas y pólizas, acceder a otros beneficios como blogs de salud y nutrición, verificar estados de cuenta, realizar pagos en línea de la póliza y checar promociones. Los clientes también pueden utilizar la aplicación móvil de GNP para tener acceso al sitio web móvil de la marca, obtener información sobre sus cuentas o sobre coberturas, verificar eventos e incluso solicitar ayuda para reportar un accidente o solicitar asistencia vial.

Sitio web de comunidad de marca
Sitio web que presenta el contenido de marca que atrae a los consumidores y crea una comunidad de clientes en torno a una marca.

En contraste, un **sitio web de comunidad de marca** no intenta vender nada en absoluto. En vez de ello, su objetivo primordial es presentar contenido de la marca que atraiga a los consumidores y congregue una comunidad de clientes en torno a la marca. Por lo regular, esos sitios ofrecen una rica variedad de información sobre la compañía, videos, blogs, actividades y otros recursos que entablan relaciones más estrechas con los clientes y generan compromiso entre la marca y sus clientes.

Por ejemplo, considere el sitio web de ESPN. Usted no puede comprar nada en ESPN.com. En cambio, el sitio crea una vasta comunidad de deportes en torno a la marca:[9]

En ESPN.com, los aficionados a los deportes pueden tener acceso a un abrumador almacén de información deportiva, datos estadísticos y actualizaciones de partidos. Los usuarios pueden personalizar el contenido del sitio por deporte, equipo, jugadores y autores para ajustarlo a sus propios intereses especiales y preferencias de equipos. El sitio invita a los aficionados a participar en concursos y juegos de fantasía (desde fútbol, béisbol y básquetbol hasta hockey y pókar). Los aficionados a los deportes de todo el mundo pueden intercambiar opiniones con otros aficionados y con personalidades famosas antes, durante y después de los eventos deportivos. También pueden hacer amigos e intercambiar mensajes con otros usuarios y publicar comentarios en los tableros de mensajes y blogs. Al bajar varias aplicaciones, los aficionados tienen la posibilidad de personalizar su experiencia ESPN y llevarla a donde quieran. En resumen, el sitio web de ESPN crea una comunidad virtual de marca sin paredes, una experiencia obligada que hace que los aficionados regresen al sitio una y otra vez.

Publicidad en línea
Mensajes que aparecen cuando los consumidores navegan en la web; incluyen los anuncios en banner, anuncios relacionados con las búsquedas, anuncios clasificados en línea y de otros tipos.

Marketing por correo electrónico
Envío de mensajes de marketing específicamente dirigidos y altamente personalizados para entablar relaciones con los consumidores a través del correo electrónico.

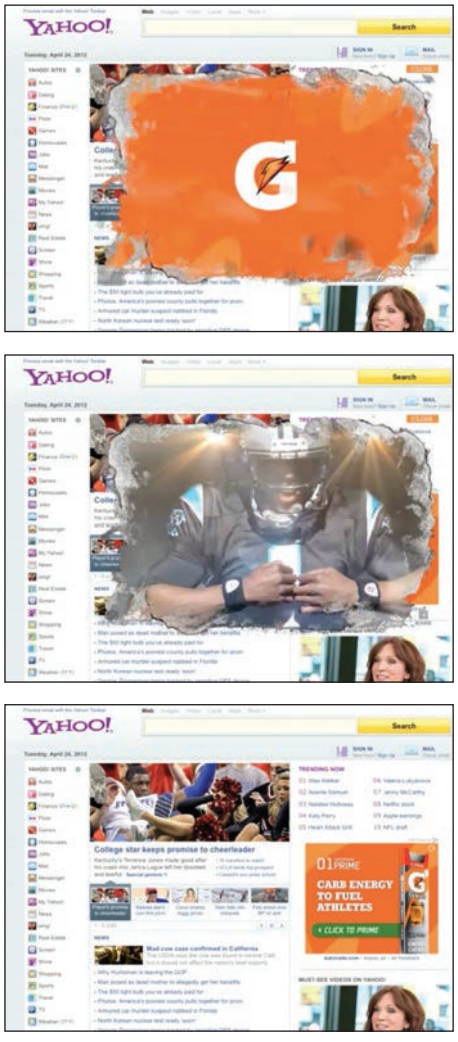
Crear un sitio web es una cosa, pero lograr que la gente lo *visite* es otra. Para atraer a los visitantes, las compañías deben promover activamente fuera de línea sus sitios web con publicidad en medios impresos, radio, televisión y anuncios y vínculos en otros sitios. Sin embargo, en la actualidad los usuarios de sitios web rápidamente están abandonando aquellos que no les parecen buenos. La clave es crear contenido suficientemente atractivo y valioso para lograr que los consumidores entren al sitio, permanezcan ahí un buen rato y regresen continuamente.

Como mínimo, un sitio web debería ser fácil de usar y atractivo visualmente. Sin embargo, en última instancia, los sitios web también deben ser *útiles*. Cuando se trata de hacer búsquedas y compras en línea, la mayoría de las personas prefieren la sustancia por encima del estilo y la funcionalidad por encima de la ostentación. Por ejemplo, aunque el sitio de ESPN no es muy llamativo, suele recibir muchas visitas ya que conecta a los clientes de manera rápida y eficaz con toda la información deportiva que buscan. Así, los sitios web eficaces contienen información profunda y útil, herramientas interactivas que ayudan a encontrar y evaluar contenido de interés, vínculos a otros sitios relacionados, ofertas promocionales en constante cambio y características de entretenimiento que comunican entusiasmo relevante.

Publicidad en línea

A medida que los consumidores dedican más y más tiempo a navegar en internet, las compañías desplazan más sus inversiones de marketing hacia la **publicidad en línea** para realizar ventas o atraer visitantes a sus sitios web, móviles y de social media. La publicidad en línea se ha convertido en un medio promocional importante. Las principales formas de publicidad en línea son los anuncios en banner y los relacionados con búsquedas. En conjunto, los anuncios en banner y los relacionados con búsquedas representan la mayor porción de los presupuestos de marketing digital de las empresas, captando el 30 por ciento de todo el gasto en marketing digital.[10]

Los anuncios en banner en línea aparecen en cualquier parte de la pantalla del usuario de internet y a menudo se relacionan con la información que se despliega. Por ejemplo, mientras usted hace una búsqueda sobre paquetes vacacionales en Travelocity.com, es probable que aparezca un anuncio en banner ofreciéndole un ascenso de categoría en la renta de un vehículo con Enterprise Rent-A-Car. Los anuncios en banner han avanzado mucho en años recientes en términos de atraer y retener la atención de los consumidores. En la actualidad, los anuncios de *rich media* incorporan animación, video, sonido e interactividad. Por ejemplo, mientras usted realiza búsquedas relacionadas con los deportes en su computadora o en su teléfono, es probable que emerja un banner de Gatorade G Series en color anaranjado brillante y se apodere por completo de su pantalla. Luego, su jugador favorito de fútbol podría aparecer súbitamente en el banner antes de que la acción se detenga en un anuncio fijo en el que se puede hacer clic y el cual muestra cómo algunas de las más grandes estrellas del deporte utilizan Gatorade Prime para obtener energía antes de los partidos. El anuncio lleno de acción que "se apodera" de la pantalla dura unos cuantos segundos, pero tiene gran impacto.[11]

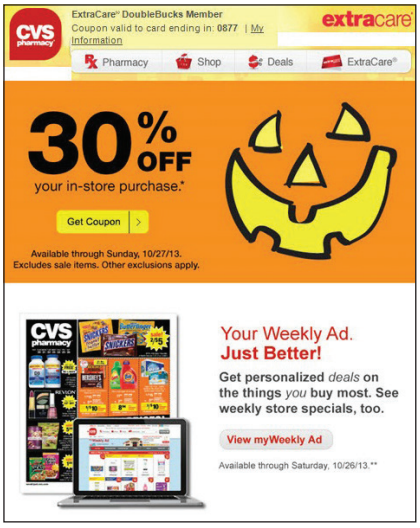


Publicidad en línea: El anuncio en línea de Gatorade que "se apodera" de la pantalla dura unos cuantos segundos, pero tiene gran impacto.

The Gatorade Company. Reproducida con permiso de Yahoo! Inc. ©2014 Yahoo! Inc. YAHOO! y el logotipo de YAHOO! son marcas registradas de Yahoo! Inc.

La forma principal de publicidad en línea la constituyen los *anuncios relacionados con búsquedas* (o *publicidad contextual*), los cuales representaron casi la mitad de todo el gasto publicitario ejercido en línea el año pasado. En la publicidad relacionada con búsquedas, los anuncios basados en texto e imágenes y los vínculos aparecen en la parte superior o a un lado de los resultados del motor de búsqueda en sitios como Google, Yahoo! y Bing. Por ejemplo, realice una búsqueda en Google con el concepto "televisores de LCD". Arriba o a un lado de la lista de resultados de búsqueda, verá discretos anuncios de más de 10 o más empresas, como Samsung, Panasonic, Best Buy, Amazon.com, Walmart.com, Crutchfield y CDW. El 96 por ciento de los $50 000 millones de ingresos de Google en un año provinieron de la venta de espacios publicitarios. La búsqueda es un tipo de medio que siempre está activo y los resultados se miden fácilmente.[12]

Un anunciante compra términos de búsqueda al motor de búsqueda y paga sólo si los consumidores hacen clic para entrar a su sitio. Por ejemplo, escriba "Coca-Cola" o sólo "bebidas refrescantes" o "recompensas" en su motor de búsqueda y casi con seguridad aparecerá "Recompensas Coca-Cola" como una de las primeras opciones, quizá junto con un anuncio en banner y un vínculo a la página oficial de Coca-Cola en Google+. Esto no es coincidencia. Coca-Cola respalda su popular programa de lealtad en línea sobre todo con la compra de términos de búsqueda. El gigante de las bebidas refrescantes comenzó con publicidad tradicional en televisión y medios impresos, pero rápidamente se dio cuenta de que las búsquedas en internet eran la manera más efectiva de conducir a los consumidores a su sitio web en www.mycokerewards para registrarse. Ahora, docenas de términos de búsqueda comprados llevarán a mycokerewards.com al primer lugar de la lista de búsqueda o muy cerca de esa posición.



Marketing por correo electrónico: Los mensajes de correo electrónico en la actualidad son coloridos, atractivos, personalizados e interactivos, como el cupón que envió por correo electrónico CVS Pharmacy titulado "Prepárese para el susto".

CVS Caremark Corporation

Marketing por correo electrónico

El **marketing por correo electrónico** sigue siendo una herramienta importante y en continuo crecimiento de marketing digital. "Los social media son lo más moderno", dice un observador, "pero el correo electrónico aún es el rey".[13] De acuerdo con una estimación, el 91 por ciento de todos los consumidores estadounidenses utilizan el correo electrónico todos los días. Es más, el correo electrónico ya no se limita a las computadoras personales y las estaciones de trabajo; el 65 por ciento de todos los mensajes de correo electrónico ahora se abren en dispositivos móviles. Entonces no sorprende que un estudio reciente haya encontrado que el correo electrónico es 40 veces más eficaz en captar a los clientes que Facebook y Twitter combinados. Se calcula que los especialistas en marketing enviaron más de 838 *mil millones* de mensajes de correo electrónico el año pasado. A pesar del mar de confusión que representan los mensajes de correo electrónico, el marketing por correo electrónico, gracias a su bajo costo, aún lleva consigo uno de los mayores rendimientos sobre la inversión en marketing. De acuerdo con la Direct Marketing Association, los especialistas en marketing obtienen un rendimiento de $44.25 por cada $1 que gastan en enviar mensajes de correo electrónico. Las compañías estadounidenses gastaron $2000 millones en marketing por correo electrónico en 2014, una cifra situada muy por encima de los $243 millones que gastaron 11 años atrás.[14]

Cuando se utiliza de manera apropiada, el correo electrónico puede ser el mejor medio de marketing directo. La mayoría de las empresas de primer nivel lo utilizan con regularidad y con gran éxito. El correo electrónico permite a las compañías enviar mensajes dirigidos con gran precisión y sumamente personalizados para entablar relaciones con los clientes. En la actualidad, el correo electrónico ya no se basa en los mensajes formales del pasado que solamente incluían texto; en vez de ello, son mensajes coloridos, atractivos, personalizados e interactivos. Por ejemplo, CVS Pharmacy envió recientemente un mensaje por correo electrónico a los miembros de su programa ExtraCare Rewards antes de Halloween; el mensaje incluía un cupón colorido y llamativo ofreciendo 30 por ciento de descuento al realizar una compra en la tienda. Cuando el cliente hacía clic en el botón "Obtener el cupón", tenía la opción de imprimir el cupón o, simplemente, incorporarlo a su tarjeta de lealtad para canjearlo más adelante. El correo de CVS, titulado "Prepárese para el susto", también incluía el botón "Ver mi anuncio semanal", éste permitía a los miembros del programa ExtraCare activar un vínculo a una página web que anunciaba ofertas personalizadas con base en los artículos que compran con mayor frecuencia. De esa forma, el mensaje de correo electrónico que fue visto por muchos usuarios promovía tanto las visitas inmediatas a las tiendas como la lealtad del cliente.

Correo no deseado (spam)
Mensajes comerciales enviados por correo electrónico que no son solicitados ni deseados.

Sin embargo, existe un lado oscuro del creciente uso del marketing por correo electrónico. La avalancha del **correo no deseado** (**spam**) —es decir, el cúmulo de mensajes comerciales no solicitados ni deseados que obstruyen nuestras bandejas de correo electrónico— genera molestia y frustración entre los consumidores. De acuerdo con una compañía de investigación, el correo no deseado representa actualmente el 70 por ciento de todos los mensajes de correo electrónico que se envían a nivel mundial.[15] Los especialistas en marketing que mandan sus mensajes por correo electrónico caminan sobre una delgada línea que separa la acción de agregar valor para los consumidores de la práctica de ser entrometidos y molestos.

Para contrarrestar esas preocupaciones, la mayoría de los especialistas en marketing legítimos ahora practican el *marketing por correo electrónico que solicita permiso*, el cual consiste en enviar mensajes por correo electrónico sólo a aquellos clientes que aceptan recibirlos. Muchas compañías emplean sistemas configurables de correo electrónico que permiten a los clientes elegir lo que quieren recibir. Amazon.com se dirige a los clientes que aceptan recibir información con un número limitado de mensajes útiles del tipo "pensamos que le gustaría saber" basándose en las preferencias que expresan y su historial de compra. Pocos clientes objetan esa práctica y muchos en realidad reciben con beneplácito esos mensajes promocionales. Amazon.com se beneficia con un índice más alto de respuestas, evitando que los clientes se molesten por recibir mensajes de correo electrónico que no desean.

Videos en línea

Otra forma de marketing en línea es difundir videos digitales en sitios web de las marcas o en sitios de social media como YouTube, Facebook y otros. Algunos videos están hechos específicamente para los sitios web o de social media y comprenden una amplia gama, desde los que brindan instrucción sobre cómo realizar alguna actividad hasta videos de relaciones públicas, promociones y entretenimiento relacionados con una marca. Otros videos son anuncios que una compañía difunde primordialmente por televisión y otros medios de comunicación convencionales, pero que sube en línea antes o después de una campaña publicitaria para extender su alcance e impacto.

Marketing viral
Versión digital del marketing de boca en boca: videos, anuncios y otros contenidos de marketing tan "contagiosos" que los clientes quieren buscarlos o difundirlos entre sus amigos.

Los buenos videos en línea pueden atraer a millones de clientes y consumidores. El público de los videos en línea va en aumento; en Estados Unidos, más del 60 por ciento de la población ahora baja videos de internet.[16] Los especialistas en marketing esperan que algunos de sus videos se vuelvan virales. El **marketing viral**, es decir, la versión digital del marketing de boca en boca, implica crear videos, anuncios y otros contenidos de marketing que sean tan "contagiosos"

Marketing viral: El video de Kmart, con formato de anuncio de televisión, presenta a compradores de todas las edades exclamando "Envíen mis pantalones" a casa; el video fue visto casi ocho millones de veces en YouTube y recibió 38 mil "likes" en Facebook en tan sólo una semana.

Imagen cortesía de Sears Brands, LLC y © 2013 Sears Brands, LLC.

que los clientes quieran buscarlos o difundirlos entre sus amigos. Como los clientes pueden encontrar y divulgar el mensaje o la promoción, el marketing viral suele tener un costo muy bajo. Además, cuando un video u otro tipo de información provienen de un amigo, hay mayor probabilidad de que el receptor vea o lea el material.

Todos los tipos de videos pueden volverse virales, generando participación y exposición positiva a una marca. Por ejemplo, en un video sencillo pero honesto de McDonald's, el gerente de marketing de McDonald's Canadá responde la pregunta de un espectador en línea acerca de por qué los productos de la cadena se ven mejor en los anuncios que en la vida real; en el video, el gerente muestra a los espectadores —mediante un recorrido por el proceso pertinente— cómo se elabora un anuncio de McDonald's. El video, de tres minutos y medio, se hizo acreedor a un premio, consiguió 15 millones de descargas y fue compartido 15 mil veces, levantando elogios para la compañía por su honestidad y transparencia. En otro ejemplo, P&G, en asociación con los organizadores de los Juegos Olímpicos 2012 de Londres y los Juegos Olímpicos de Invierno 2014 de Sochi, produjo enternecedores videos de dos minutos, titulados "Proud Sponsors of Moms", para agradecer a las mamás que ayudaron a los atletas a llegar a los Juegos Olímpicos. Los videos fueron vistos y compartidos decenas de millones de veces. También formaron una base de anuncios de televisión que se transmitieron durante los eventos deportivos.[17]

En el otro extremo, para promover su programa de recompensas Shop Your Way que ofrece el beneficio de envío gratis de la mercancía a la casa del comprador, Kmart difundió un video, con formato de anuncio de televisión, que presenta a compradores de todas las edades exclamando "Envíen mis pantalones". "¿Enviar mis pantalones? ¿Desde aquí?", pregunta un sorprendido comprador. "Acabo de enviar mis pantalones, y es muy cómodo", dice otro. El video humorístico no se transmitió inicialmente por televisión; sin embargo, al darse cuenta de que se descargó ocho millones de veces en YouTube y recibió 38 mil "likes" en Facebook en tan sólo una semana, Kmart difundió el comercial por canales seleccionados de televisión.[18]

Evian, a quien un reportero llamó "el maestro del video en línea", ha cosechado desde hace tiempo grandes reconocimientos por sus videos virales. El primer éxito viral de Evian fue un anuncio en video difundido en 2009, "Roller Skating Babies", que reforzaba el posicionamiento "vive joven" y se convirtió en el anuncio más visto de todos los tiempos —en ese entonces—. La continuación, titulada "Amazing Baby & Me", que mostraba a adultos bailando *breakdance* mientras en los escaparates de las tiendas citadinas se veían reflejos de ellos mismos cuando eran niños, tuvo aún más éxito. Se convirtió en el video más visto en YouTube durante 2013, ya que consiguió 139 millones de descargas en más de 80 países, y generó más de 120 mil tweets, se compartió más de un millón de veces y suscitó más de 289 mil comentarios en Facebook. Menos de un año después, los bebés regresaron en otro anuncio en video de Evian, "Amazing Baby & Me 2", donde Spiderman se encuentra súbitamente con una versión de sí mismo, pero en bebé, para bailar en las calles de Nueva York. Hacia mediados del año, ese anuncio en video de Evian estaba en camino de convertirse en el video más visto en YouTube durante 2014. "Nuestro trabajo consiste en contar una gran historia de marca que genere deseo", explica el director digital de Danone, la compañía matriz de Evian. "Los formatos digitales amplifican esa historia despertando entusiasmo y emoción que luego se difunden".[19]

Sin embargo, los especialistas en marketing, por lo general, tienen poco control sobre dónde terminan sus mensajes virales. Pueden sembrar contenido en línea, pero eso sirve de poco a menos que el mensaje, por sí sólo, toque una cuerda sensible de los consumidores. En palabras de un director creativo: "Uno espera que la creatividad sea suficientemente intensa ahí donde las semillas germinan para convertirse en fuertes robles. Si a la gente no le gusta [el mensaje], no pasará nada. Si le gusta, se moverá un poco; pero si le encanta, se esparcirá como el fuego en las colinas de Hollywood".[20]

Blogs y otros foros en línea

Blogs
Diarios en línea donde las personas y las compañías publican sus ideas y otros contenidos, por lo general sobre temas bien definidos.

Las marcas también realizan marketing en línea por medio de varios foros digitales que atraen a grupos específicos que tienen algún interés especial. Los **blogs** (o bitácoras web) son diarios en línea donde las personas y las compañías publican sus ideas y otros contenidos, por lo general sobre temas bien definidos. Los blogs pueden referirse a cualquier asunto, desde política o béisbol hasta haiku (un tipo de poesía japonesa), reparación de automóviles, marcas o las últimas series de televisión. De acuerdo con un estudio, en la actualidad hay más de 31 millones de blogs en

La mayoría de los especialistas en marketing ahora aprovechan la blogósfera como un medio para llegar a sus comunidades de clientes. Por ejemplo, The Sharpie Blog comparte todas las cosas asombrosas que hace la gente con los marcadores Sharpie.

Sharpie®

Estados Unidos. Muchos blogueros utilizan redes sociales como Twitter, Facebook e Instagram para promover sus blogs y darles un gran alcance. Las cifras de audiencia que llegan a registrar los blogs les otorgan una gran influencia, especialmente a aquellos con un gran número de devotos seguidores.[21]

La mayoría de los especialistas en marketing ahora aprovechan la blogósfera para difundir blogs relacionados con marcas que llegan a sus comunidades de clientes. Por ejemplo, en el Netflix Blog, los miembros del equipo Netflix (quienes son entusiastas aficionados al cine) comentan acerca de las más recientes características de Netflix, comparten trucos para que los usuarios obtengan el máximo provecho de la experiencia Netflix y reciben retroalimentación de los suscriptores. El Disney Parks Blog es un lugar para enterarse de todo lo relacionado con Disney y hacer comentarios al respecto; el blog incluye una sección llamada "Detrás de escena", donde se publican comentarios acerca de los ensayos de baile, se echa un vistazo a los nuevos sitios en construcción, se presentan entrevistas con empleados y mucho más. El Blog de Whole Foods Market (llamado Whole Story Blog) presenta videos, imágenes y comentarios acerca de cómo alimentarse de manera saludable, recetas de cocina y también relata lo que sucede dentro de la tienda. El blog Dr. Laundry de Clorox analiza asuntos como las reglas básicas para lavar ropa y cómo eliminar las manchas de crayón derretido de la ropa de los niños. Por su parte, The Sharpie Blog comparte "todas las cosas asombrosas" que la gente hace con los marcadores Sharpie.

Dell cuenta con una docena o más de blogs que facilitan "un intercambio directo con los clientes de Dell en torno a la tecnología que nos conecta a todos". Los blogs incluyen Direct2Dell (el blog corporativo oficial de la compañía), Dell TechCenter (que centra la atención en la tecnología de información), DellShares (insights sobre relaciones con inversionistas), Healthcare (acerca de tecnología de la atención a la salud que nos conecta a todos) y Education (sobre usos de la tecnología para enriquecer la enseñanza, el aprendizaje y la administración de la educación). Dell también tiene una activa y exitosa presencia en YouTube, a la que llama DellVlog, con más de siete mil videos que se han descargado más de 52 millones de veces. Los blogueros de Dell a menudo incluyen estos videos de YouTube en sus propios blogs.[22]

Además de sus propios blogs de marca, muchos especialistas en marketing utilizan blogs de terceros para ayudar a difundir sus mensajes. Por ejemplo, McDonald's sistemáticamente se dirige a "mamás blogueras" clave, aquellas que influyen en las amas de casa en general, quienes, a su vez, influyen en las elecciones de su familia para comer fuera de casa:[23]

> Recientemente, McDonald's invitó a 15 blogueras, con todos los gastos pagados, a sus oficinas centrales ubicadas en Oak Brook, Illinois. Las blogueras recorrieron las instalaciones (incluyendo las cocinas de prueba de la compañía), conocieron al presidente de McDonald's Estados Unidos y se fotografiaron con Ronald en una casa cercana de la Fundación Ronald McDonald. La cadena sabe que estas mamás blogueras son muy importantes. Tienen seguidores leales y hablan mucho acerca de McDonald's en sus blogs. Por ello, McDonald's trata de convertir a las blogueras en creyentes al permitirles ver la acción "detrás de escena". McDonald's no trata de indicarles qué decir en los comentarios que publican en sus blogs en relación con la visita; simplemente, les pide que escriban una crónica honesta del recorrido que hicieron. Sin embargo, la mayoría de los comentarios resultantes (que reconocieron la conexión de cada bloguera con McDonald's) fueron muy positivos. Gracias a esto y a muchos otros esfuerzos, las mamás blogueras en general ahora no sólo están más informadas acerca de McDonald's, sino también más conectadas con la empresa. "Sé que tienen *smoothies* hechos con yogur y que ofrecen otras cosas que a mis hijos les gustan", dice una prominente bloguera. "En realidad, no les podría decir lo que Burger King está haciendo ahora", agrega. "No tengo idea".

Como herramienta de marketing, los blogs brindan algunas ventajas. Ofrecen una manera fresca, original, personal y de bajo costo para entrar en las conversaciones de los consumidores en línea y en los social media. Sin embargo, la blogósfera está saturada y es difícil de controlar. Aunque en ocasiones las compañías pueden apoyar blogs para atraer a los clientes en relaciones significativas, los blogs siguen siendo, sobre todo, un medio controlado por los consumidores. Ya sea que las compañías participen activamente en los blogs o no, deberían monitorearlos y escuchar lo que se dice en ellos. Los especialistas en marketing pueden utilizar el conocimiento que obtienen a partir de las conversaciones de los consumidores en línea para mejorar sus programas de marketing.

Social media
Comunidades en línea independientes y comerciales donde las personas se congregan, socializan e intercambian puntos de vista e información.

Comentario del autor | Tal como sucede en cualquier otra área de nuestra vida, los social media y las tecnologías móviles han irrumpido en forma arrolladora en el mundo del marketing. Ofrecen algunas posibilidades de marketing sorprendentes. Sin embargo, a decir verdad, muchos especialistas en marketing aún están batallando para poder utilizarlos de la manera más eficaz.

Marketing de social media

Como se menciona a lo largo de texto, el auge en el uso de internet y de las tecnologías y los dispositivos digitales ha originado una serie deslumbrante de **social media** en línea y de comunidades digitales. Existen incontables redes sociales independientes y comerciales que brindan a

los consumidores lugares en línea para congregarse, socializar e intercambiar puntos de vista e información. Actualmente, parece que casi todos hacen amigos a través de Facebook o Google+, revisan los comentarios en Twitter, ven los videos más gustados en YouTube, colocan imágenes en el álbum social de Pinterest o comparten fotografías en Instagram y Snapchat. Y, desde luego, siempre que los consumidores se congreguen, los especialistas en marketing sin duda los seguirán. La mayoría de las empresas ahora intentan montar la enorme ola de los social media. De acuerdo con una encuesta, actualmente casi el 90 por ciento de las compañías estadounidenses utilizan las redes de social media como parte de sus mezclas de marketing.[24]

Uso de los social media

Los especialistas en marketing pueden participar en los social media de dos maneras: utilizando los social media existentes o bien estableciendo los propios. Aprovechar los existentes parece más fácil. Por eso, la mayoría de las marcas, grandes y pequeñas, han establecido un gran número de sitios de social media. Revise los sitios web de marcas como Coca-Cola, Nike, Victoria's Secret, o incluso de los 49 de San Francisco, y encontrará vínculos a las páginas de cada una en Facebook, Google+, Twitter, YouTube, Flickr, Instagram y otros social media. Todos esos medios permiten crear sólidas comunidades de marca. Por ejemplo, los 49 de San Francisco congregan a 2.9 millones de aficionados en Facebook; Coca-Cola cuenta con la sorprendente cifra de 80 millones de seguidores.

Algunas de las principales redes sociales son enormes. Más de 1200 millones de personas entran a Facebook cada mes, una cifra que equivale a 3.4 veces las poblaciones de Estados Unidos y Canadá. En forma similar, Twitter tiene más de 645 millones de usuarios registrados y más de mil millones de usuarios visitan YouTube al menos una vez al mes (lo que se denomina visitantes únicos) para ver más de seis mil millones de horas de video. La lista continúa: Google+ tiene más de 400 millones de usuarios activos, LinkedIn cuenta con 240 millones y Pinterest suma 70 millones.[25]

Han surgido incontables social media de nicho que atienden las necesidades de pequeñas comunidades de personas que piensan de manera similar. Momzilla.com y Momzilla oficial en Facebook es un "lugar de encuentro para las mamás", donde comparten conversaciones, consejos y entretenimiento.

© Shutterstock

Aunque estas gigantescas redes de social media acaparan la atención de los encabezados en los medios de comunicación, también existen incontables social media de nicho. Las redes sociales de nicho en línea atienden las necesidades de pequeñas comunidades de personas que piensan de manera similar, lo que las hace vehículos ideales para los especialistas en marketing que desean dirigirse con precisión a grupos con intereses especiales. Existe al menos una red de social media para casi todo tema de interés, pasatiempo o grupo. Kaboodle.com es para los adictos a las compras, mientras que las mamás comparten consejos y compasión en Momzilla.com.mx/. Por otro lado, GoFISHn, una comunidad de Facebook de cuatro mil aficionados a la pesca, presenta mapas para ubicar con precisión los cardúmenes y una galería de fotografías donde sus integrantes pueden presumir los ejemplares que pescan. FarmersOnly.com provee un sitio de encuentro en línea para los "muchachos del campo", partidarios del "retorno a la Tierra", que disfrutan de "los cielos azules y viven libres y en paz en extensos espacios abiertos, crían animales y aprecian la naturaleza" —algo que "los muchachos de la ciudad no entienden"—. En Birdpost.com, los ávidos observadores de aves pueden llevar un registro en línea de los ejemplares que han avistado y comparten la bitácora de sus observaciones con otros miembros mediante modernos mapas satelitales. Y myTransponder.com es una comunidad de Facebook donde los pilotos encuentran trabajo, los estudiantes localizan a instructores de vuelo y los anunciantes afinan la puntería para dirigirse a una audiencia difícil de alcanzar conformada por más de dos mil personas apasionadas por la aviación.[26]

Además de estos social media independientes, muchas compañías han creado sus propias comunidades de marca en línea. Por ejemplo, en la comunidad Nike+ de Nike —integrada por más de 20 millones de corredores de todo el mundo que, en conjunto, han registrado más de mil millones de millas recorridas—, los miembros se unen para dar a conocer en línea sus registros de desempeño, darle seguimiento a éstos y hacer comparaciones. Debido a su éxito, Nike expandió Nike+ al entrenamiento general y al de básquetbol, cada uno de los cuales cuenta con un sitio para la comunidad, una aplicación y productos propios.[27]

Ventajas y desafíos del marketing de social media

El empleo de social media supone tanto ventajas como desafíos. Por el lado positivo, están *dirigidos* y son *personales* —es decir, permiten que los especialistas en marketing creen y compartan contenido de marca con los consumidores individuales y las comunidades de clientes—. Los social media son también *interactivos*, esto los convierte en vehículos ideales para iniciar y participar en conversaciones con los clientes, al tiempo que se recibe la retroalimentación por parte de éstos. Por ejemplo, Volvo utiliza su plataforma #Swedespeak Tweetchat como una especie de

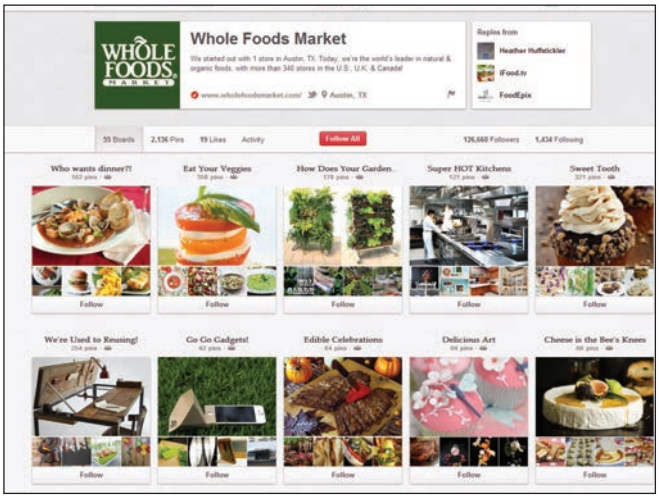
focus group digital para atraer a los clientes y obtener información inmediata sobre temas tan variados como las características de los productos o la creación de anuncios. Las pláticas regulares que se sostienen por medio de Twitter "generan buenas conversaciones", afirma el director de marketing de Volvo. "La gente disfruta ser parte [del proceso]".[28]

Los social media tienen además carácter *inmediato* y *oportuno*. Pueden utilizarse para llegar a los clientes, en cualquier momento y donde quiera que estén, con contenido de marketing oportuno y relevante que se relacione con los sucesos y actividades de una marca. Como se mencionó antes en este capítulo, la rápida expansión del uso de los social media ha provocado un auge del *marketing en tiempo real*, lo que permite a los especialistas en marketing generar conversaciones entre los consumidores y unirse a ellas en torno a situaciones y eventos conforme ocurren. Ahora estos especialistas pueden observar cuáles son las tendencias y crear contenido en concordancia con éstas.

Los social media suelen ser muy *eficaces en términos de costos*. Aun cuando crear y administrar contenido de social media podría ser costoso, muchos social media son de uso gratuito o implican un costo bajo. Por esta razón, los rendimientos sobre la inversión en social media a menudo son altos comparados con los de los costosos medios convencionales como la televisión o los medios impresos. El bajo costo de los social media lo pone al alcance de marcas y negocios pequeños que no están en condiciones de enfrentar los elevados costos de campañas de marketing de gran presupuesto.

Tal vez la mayor ventaja de los social media sea sus capacidades para *involucrar y compartir socialmente*. Los social media son especialmente adecuados para generar participación de los clientes y de la comunidad —para involucrar a los clientes con la marca y entre sí—. Más que cualquier otro canal, los social media pueden involucrar a los clientes para dar forma al contenido y compartirlo junto con experiencias en relación con una marca. Considere la reciente campaña "Oreo Cookies vs. Crème" emprendida en Instagram:[29]

> La campaña de dos meses de duración "Oreo Cookies vs. Crème" comenzó con el anuncio "Whisper Fight" transmitido durante el XLVII Super Bowl. El anuncio presentaba a dos hombres que discutían en una biblioteca acerca de cuál parte de las galletas Oreo les gustaba más: la propia galleta o el relleno cremoso. El anuncio invitaba a los consumidores a tomar partido enviando fotografías de su predilección y colocándolas en el álbum social de Instagram con el hashtag #cookiethis o #cremethis. Luego, Oreo seleccionó cierto número de fotografías y trabajó con artistas para crear esculturas inspiradas en ellas a base de galleta o de crema. La campaña realmente generó muchos comentarios entre la gente acerca de lo que más les gustaba de las galletas Oreo. Antes de transmitir el anuncio durante el Super Bowl, Oreo había conseguido alrededor de dos mil seguidores en Instagram. Inmediatamente después del partido, esa cifra brincó a 22 mil seguidores y en la actualidad asciende a 142 mil. El concurso dio por resultado casi 32 mil envíos y 122 esculturas. En vez de limitarse a lanzar una página de Instagram, Oreo lanzó "una experiencia de participación", afirma un gerente de marca de la empresa. La marca redondeó la campaña con una serie de videos cortos y divertidos, los cuales se podían ver al emitir votos por cuál de las partes de las Oreo es mejor: la galleta o el relleno cremoso. ¿Y cuál fue la respuesta de Oreo acerca de *cuál es la mejor* parte? No sorprende que Oreo haya contestado que ambas.



Whole Foods Market utiliza diversos social media para crear una comunidad de estilo de vida Whole Foods. Por ejemplo, atrae a cerca de 180 mil seguidores de marca mediante 59 tableros del álbum social de Pinterest.

Cortesía de Whole Foods Market. "Whole Foods Market" es una marca registrada de Whole Foods Market IP, LP.

El marketing de social media es una excelente forma de crear comunidades de marca, lugares donde los consumidores leales a una marca pueden compartir experiencias, información e ideas. Por ejemplo, Whole Foods Market utiliza diversos social media para crear una comunidad de estilo de vida Whole Foods, donde los clientes pueden indagar acerca de alimentos, tener acceso a recetas, comunicarse con otros consumidores, discutir temas relevantes relacionados con la comida y enterarse de los eventos que tienen lugar dentro de las tiendas de la cadena. Además de sus muy activas páginas de Facebook, Twitter, YouTube y Google+, Whole Foods atrae a cerca de 180 mil seguidores de marca mediante 59 tableros del álbum social de Pinterest. Los temas de los tableros son muy variados e incluyen "consejos y trucos en relación con los alimentos", "arte delicioso", "celebraciones comestibles" y "cocinas súper modernas" (Super HOT Kitchens); este último tablero presenta fotografías de cocinas que cautivan. Whole Foods no es un negocio de remodelación de cocinas, pero el arte culinario y las cocinas son una parte importante del estilo de vida de sus clientes.[30]

El marketing de social media también supone desafíos. En primer lugar, muchas compañías aún experimentan con la forma de utilizarlos de manera eficaz y los resultados son difíciles de medir. En segundo lugar, tales redes sociales están controladas en un alto grado por los usuarios. La meta de una compañía al utilizar los social media es lograr que la marca sea parte de las conversaciones y de la vida de los consumidores. Sin embargo, no es posible que los especialistas en marketing simplemente ingresen a las interacciones digitales de los consumidores —necesitan ganarse el derecho a estar ahí—. En vez de entrometerse, deben convertirse en una parte valiosa de la experiencia en línea desarrollando un flujo constante de contenido atractivo.

Puesto que los consumidores tienen tanto control sobre el contenido de los social media, incluso la campaña aparentemente más inofensiva que se emprenda en ellos puede resultar contraproducente. Por ejemplo, Frito-Lay lanzó hace poco el concurso "Do Us a Flavor (Háganos un sabor)", en el cual pidió a la gente que ideara nuevos sabores para las papas fritas, enviara sus sugerencias al sitio web o de Facebook de la empresa y diseñara la envoltura para sus creaciones. Muchos consumidores tomaron con gran seriedad el concurso (y el gran premio de $1 millón), así que enviaron sus sugerencias de sabores que la gente realmente quisiera probar. Sin embargo, otros tomaron a la ligera el concurso enviando sugerencias cómicas pero carentes de sentido, como "rana crujiente y queso azul", "pasta dental y jugo de naranja", "sección de casilleros de primer grado de secundaria", "curita (para sanar heridas) en una alberca pública", "propagación de ántrax" y "90% de aire y sólo unas cuatro papas". Por desgracia, para cada sugerencia enviada, sin importar cuán mala fuera, el sitio web respondió con entusiasmo y una colorida interpretación de la envoltura y el nombre del sabor, junto con un mensaje como el siguiente: "¿Sección de casilleros de primer grado de secundaria? ¡Eso suena tan apetitoso como una papa frita! Sigue con esas sabrosas ideas para obtener una oportunidad más de ganar $1 millón". Con los social media, "uno ingresa al patio trasero del consumidor. Ése es su lugar", advierte un especialista en marketing de social media. "Los social media son una olla de presión", afirma otro. "Los cientos de miles, o millones, de personas presentes ahí afuera van a tomar tu idea y van a tratar de hacerla trizas para encontrar lo que hay de debilidad o estupidez en ella".[31]

Marketing de social media integrado

Emplear los social media puede ser tan sencillo como publicar algunos mensajes y promociones en una página de Facebook o Twitter de una marca o generar comentarios en torno a una marca mediante videos o imágenes insertados en YouTube o Pinterest. Sin embargo, la mayor parte de las grandes compañías ahora diseñan actividades de social media a gran escala que se combinan para apoyar otros elementos de la estrategia y las tácticas de marketing. Más que realizar esfuerzos dispersos tratando de conseguir "likes" y tweets, las compañías que utilizan con éxito los social media integran una amplia gama de diversos medios para propiciar el intercambio social relacionado con la marca, participación y la construcción de una comunidad de clientes.

Administrar las actividades de social media de una marca puede ser una tarea de gran envergadura. Por ejemplo, Starbucks, uno de los especialistas en marketing de social media de mayor éxito, administra 51 páginas de Facebook (incluyendo 43 en otros países), 31 direcciones de Twitter (19 de las cuales son internacionales) y 22 nombres de Instagram (14 de ellos internacionales), además de cuentas en Google+, Pinterest, YouTube y Foursquare. Administrar e integrar todo el contenido de social media es una tarea desafiante, pero los resultados bien valen la inversión. Los clientes pueden interactuar con Starbucks digitalmente sin siquiera poner un pie en alguna de las sucursales. Con más de 36 millones de seguidores en su principal página de Estados Unidos, Starbucks es la sexta marca más grande en Facebook. Además, se ubica en el quinto lugar en Twitter con 88.5 millones de seguidores.

Sin embargo, más que generar participación en línea y conformar una comunidad, la presencia de Starbucks en social media también conduce a los clientes a sus tiendas. Por ejemplo, en su primera gran promoción en social media, emprendida hace cuatro años, ofreció un pastelillo gratis al comprar una bebida durante la mañana; un millón de personas se aparecieron por ahí. Su promoción más reciente "Tweet-a-Coffee", la cual permitía a los clientes dar una tarjeta de regalo con valor de $5 a un amigo si escribían #tweetacoffe y la dirección de Twitter del amigo en un tweet, dio por resultado compras con valor de $180 000 en poco más de un mes. Los social media "no sólo implican participar, contar una historia y conectarse", aclara el director de marketing digital global de Starbucks. Tales medios "pueden tener un impacto material en el negocio".[32]

Marketing móvil

Marketing móvil
Mensajes de marketing, promociones y otros contenidos entregados a los clientes y consumidores sobre la marcha a través de teléfonos móviles, teléfonos inteligentes, tabletas y otros dispositivos móviles.

El **marketing móvil** incluye mensajes de marketing, promociones y otros contenidos de marketing entregados a los consumidores sobre la marcha a través de dispositivos móviles. Los especialistas en marketing utilizan el marketing móvil para atraer a los clientes y consumidores en cualquier lugar y en todo momento durante los procesos de compra y de construcción de relaciones. La difundida adopción de los dispositivos móviles y el aumento en el tránsito de los sitios web móviles han hecho del marketing móvil una obligación para la mayoría de las marcas.

Con la reciente proliferación de teléfonos móviles, teléfonos inteligentes y tabletas, la penetración de los dispositivos móviles ahora rebasa el 100 por ciento en Estados Unidos (lo cual significa que mucha gente posee más de un dispositivo móvil). Casi el 40 por ciento de los hogares estadounidenses sólo disponen de dispositivos móviles para comunicarse, es decir, carecen de línea telefónica fija. Más del 65 por ciento de los estadounidenses poseen un teléfono inteligente y más del 60 por ciento de los usuarios de teléfonos inteligentes los emplean para tener acceso a internet móvil. Además, no sólo realizan búsquedas en internet móvil, sino que también son ávidos usuarios de aplicaciones móviles. El mercado de las aplicaciones móviles se ha disparado a nivel internacional: hay más de dos millones de aplicaciones disponibles y el teléfono inteligente promedio tiene 25 aplicaciones instaladas.[33]

La mayoría de las personas adoran sus teléfonos y dependen considerablemente de ellos. De acuerdo con un estudio, casi el 90 por ciento de los consumidores que poseen teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras y televisores serían capaces de renunciar a todos esos dispositivos de pantalla a excepción de sus teléfonos. En promedio, los estadounidenses revisan sus teléfonos 150 veces al día —una vez cada seis minutos y medio— y dedican 58 minutos al día a hablar, escribir textos y visitar sitios web con sus teléfonos inteligentes. De esa forma, aunque la televisión aún ocupa una gran parte de la vida de las personas, los dispositivos móviles rápidamente se están convirtiendo en su "primera pantalla". Y cuando están lejos de casa, es su única pantalla.[34]

Para los consumidores, un teléfono inteligente o una tableta es un útil compañero de compras ya que les brinda información de productos cuando van en el camino, les permite hacer comparaciones de precios, les da consejos, les presenta reseñas de otros consumidores y les ofrece acceso a ofertas instantáneas y cupones digitales. Entonces, no sorprende que los dispositivos móviles brinden una rica plataforma para atraer a los clientes y consumidores más profundamente, mientras transitan por el proceso de compra, con herramientas como anuncios, cupones, textos, aplicaciones y sitios web móviles.

El gasto en publicidad móvil en Estados Unidos va a la alza; recientemente se duplicó y se espera que se duplique una vez más en este año. Casi todas las grandes organizaciones —como P&G, Macy's, su banco o supermercado local e instituciones no lucrativas como ASPCA— ya integran el marketing móvil a sus programas de marketing directo. Tales esfuerzos suelen generar resultados positivos. Por ejemplo, el 49 por ciento de los usuarios buscan más información después de ver un anuncio móvil.[35]

Las compañías utilizan el marketing móvil para estimular las compras inmediatas, facilitar el proceso de compra, enriquecer la experiencia de marca o para todo ello. El marketing móvil permite que los especialistas en marketing brinden información, incentivos y opciones a los clientes y consumidores en el momento en que éstos manifiestan interés o cuando están en condiciones de hacer una elección de compra. Por ejemplo, McDonald's utiliza el marketing móvil para promover las nuevas opciones que tiene en su menú, anunciar promociones especiales y dirigir a los clientes de manera inmediata a sus restaurantes. Un reciente anuncio interactivo puesto en la aplicación móvil de Pandora decía: "Papilas gustativas. Cualquier tamaño de bebida refrescante o té dulce por $1. Haga clic para visitar el sitio". Un clic en este anuncio móvil conducía a los clientes al sitio móvil de las promociones de verano vigentes en McDonald's. Otra campaña móvil de McDonald's utilizó un juego de construcción de palabras para invitar a los clientes a probar las nuevas opciones del menú de $1 de esta cadena de comida rápida. Tales acciones generan tanto participación del cliente como asistencia a las tiendas. Utilizar un juego "dentro de una campaña móvil implica motivar la participación y mantenerla", afirma un especialista en marketing de McDonald's.[36]

Marketing móvil: En la actualidad, los anuncios móviles de *rich media* pueden generar importante participación. Este anuncio móvil de JetBlue, que se activa con la voz, interactúa con los clientes y responde.

JetBlue Airways

En la actualidad, los anuncios móviles de *rich media* pueden generar gran participación e impacto. Por ejemplo, JetBlue recientemente creó un anuncio móvil que se activa con la voz e interactúa con los clientes y responde. Comienza con un banner móvil de JetBlue que dice: "Haga clic aquí para aprender el lenguaje de las palomas". Cuando el usuario hace clic sobre el anuncio, éste le da instrucciones mediante voz para repetir palabras que aparecen en la pantalla, como "cuu, cuu, cuu". Cuando el usuario aprende dos oraciones completas en el idioma de las palomas, recibe una medalla virtual y la opción de jugar otra vez. Al hacer clic en "Aprenda más", el usuario es conducido al JetBlue Landing Perch, donde puede explorar y enviar mensajes a sus amigos a través de palomas mensajeras digitales. El anuncio móvil es parte de la campaña "Air on the Side of Humanity" de JetBlue que presenta palomas —las mejores voladoras frecuentes—. En vez de presentar mensajes de venta directa, el anuncio de voz se propone simplemente enriquecer la experiencia del usuario con JetBlue. La línea aérea espera que las personas "vean los anuncios, jueguen con las palomas y nos recuerden cuando deseen reservar sus boletos", dice el gerente de publicidad de JetBlue.[37]

Los minoristas pueden utilizar el marketing móvil para enriquecer la experiencia de compra del cliente al tiempo que estimulan la compra. Por ejemplo, Macy's elaboró su reciente promoción "Brasil: A Magical Journey" en torno a una aplicación popular e ingeniosa desarrollada para teléfono inteligente. La campaña presentaba ropa de diseñadores brasileños y experiencias dentro de las tiendas para celebrar la cultura de ese país. Al emplear sus teléfonos inteligentes para escanear los códigos en la tienda, los compradores podían saber más acerca de modas y experimentar la cultura brasileña por medio de paseos virtuales, como un viaje por el Amazonas, una visita a Río de Janeiro durante el carnaval o asistir a un partido de fútbol soccer en una cancha brasileña. "Los anuncios móviles se proponen llegar al cliente meta 'en el momento', en cualquier lugar y en todas partes", afirma un experto, ya sea durante la etapa de búsqueda con un dispositivo móvil o en el interior de una tienda durante la decisión de compra.[38]

Muchos especialistas en marketing han creado sus propios sitios en línea móviles optimizados para teléfonos y proveedores de servicios móviles específicos. Otros han creado aplicaciones móviles útiles o entretenidas para involucrar a los clientes con sus marcas y ayudarlos a comprar (vea Marketing real 14.2). Por ejemplo, Clorox ofrece una aplicación myStain que se dirige a jóvenes mamás brindándoles útiles soluciones para eliminar manchas. Schwab ofrece "Schwab to Go", una aplicación móvil que permite a los clientes obtener noticias actualizadas al minuto sobre inversiones, monitorear sus cuentas y realizar transacciones en cualquier momento y desde cualquier lugar. Por su parte, la aplicación móvil de Starbucks permite que los clientes utilicen sus teléfonos como una tarjeta Starbucks para realizar compras de manera rápida y sencilla.

Marketing real 14.2

Marketing móvil: Los teléfonos inteligentes están cambiando la forma en que vive la gente —y la manera de comprar

En la actualidad, provisto únicamente con su teléfono inteligente o con otro dispositivo móvil, usted puede aprender, hacer o comprar casi cualquier cosa en todo momento y sin importar dónde se encuentre. La aplicación Zipcar le permite encontrar y reservar un Zipcar, tocar el claxon (para que lo pueda encontrar entre una multitud) e incluso abrir o cerrar las puertas, todo desde su teléfono. La aplicación Stain Brain de Tide le ayuda a encontrar formas de eliminar manchas mientras va de un lado a otro, y una aplicación Sit o Squat patrocinada por Charmin le indica los baños públicos más cercanos. La aplicación The Snow Report de REI le da información relacionada con la práctica del esquí en territorio de Estados Unidos y Canadá, como las condiciones de precipitación de nieve y el número de ascensores disponibles. La aplicación incluso le ayuda a compartir información del centro turístico con sus amigos a través de Twitter y Facebook y lo vincula con "Shop REI" en el momento en que "usted determine que no puede vivir sin un nuevo par de esquíes K2 o sin una tienda de campaña Hubba Hubba para dos personas". Y con la aplicación PayPass de MasterCard, puede pagar al instante y de manera segura con su teléfono en cualquier tienda minorista participante —sólo "teclee, pague y siga su camino".

¡Bienvenido al mundo del marketing móvil! En la actualidad, los teléfonos inteligentes y otros dispositivos móviles están cambiando la forma en que vive la gente, se están convirtiendo en centros indispensables para la comunicación, la información y el entretenimiento. También están revolucionando la manera en que la gente compra, lo que da a los especialistas en marketing nuevas oportunidades de involucrar a los clientes en formas más eficaces y satisfactorias.

Los especialistas en marketing se han visto obligados a responder ante el enorme crecimiento en el acceso y uso de los dispositivos móviles. El gasto en anuncios móviles se incrementó en 105 por ciento el año pasado y se espera que se triplique en los próximos tres años. El mercado de las aplicaciones móviles se ha disparado notablemente. Hace apenas cinco años, la App Store de Apple contaba con 10 mil aplicaciones, una cifra sorprendente para entonces. Sin embargo, en el último año, la App Store de Apple y Google Play de Android alcanzaron un millón de aplicaciones cada una. La comunicación móvil se ha convertido en una nueva frontera del marketing en la actualidad, especialmente para las marcas que cortejan a los consumidores más jóvenes. Los dispositivos móviles tienen carácter muy personal y siempre están presentes y encendidos. Eso los convierte en un medio ideal para obtener respuestas rápidas a ofertas individualizadas que cambian de un momento a otro.

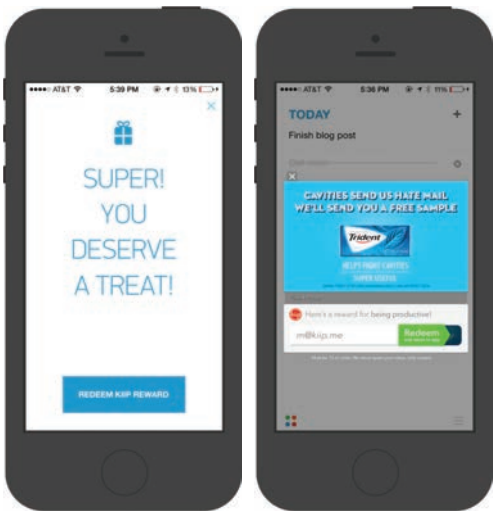
Algunos especialistas en marketing apenas están incursionando en el marketing móvil y la mayoría aún están aprendiendo cómo utilizarlo de manera eficaz. El marketing móvil exitoso implica mucho más que entregar a las personas un cupón y proveerles un vínculo que les permita realizar una compra. En vez de ello, incrementa la participación con la marca y crea una experiencia de compra "sin fricciones". Por ejemplo, con la aplicación móvil de Amazon —gracias a la opción de compra "1-click", al programa de afiliación Prime y a otras características—, los clientes, en todo momento y sin importar dónde se encuentren, pueden estar seguros de que sus productos les serán entregados en prácticamente cualquier ubicación en menos de 24 horas utilizando sólo un teléfono inteligente para realizar una búsqueda o un escaneo sencillos y hacer clic en un botón.

Los clientes y consumidores se han acostumbrado a esperar ese tipo de experiencias de compra móvil sin fricciones a partir de gigantes del marketing como Amazon. Sin embargo, con los rápidos avances recientes en las capacidades móviles, como las tecnologías basadas en la ubicación y los sistemas de pago móvil, cada vez más y más compañías se están convirtiendo en el Amazon de sus respectivas industrias. Considere el servicio de transporte Uber basado en una aplicación móvil.

> Para cualquier persona que viaja o que toma un taxi de manera regular, Uber es el segundo mejor invento después del famoso "Teletranspórtame, Scotty" de la serie *Viaje a las estrellas*. Imagine que usted se encuentra en una ciudad que no conoce, a avanzadas horas de la noche, luego de despedirse de unos nuevos amigos que lo llevaron al centro nocturno de moda. Usted está solo en medio de una noche lluviosa de sábado, se da cuenta de que no sabe exactamente dónde se encuentra y no ve ningún taxi desocupado que pase por ahí. No hay problema. Abre la aplicación de Uber instalada en su teléfono y con unos cuántos tecleos todo queda arreglado. Uber identifica a su unidad disponible más cercana, le indica al conductor dónde se encuentra usted (gracias al sistema GPS de su teléfono) e incluso le da una descripción suya con base en sus preferencias preestablecidas. En unos momentos, un taxi pasa por usted, lo lleva a su hotel y usted se baja y camina hacia su habitación. La compañía de taxis le cobra a Uber, liberándolo a usted de la molestia de tener que andar buscando a tientas dinero en efectivo o una tarjeta de crédito y luego esperar a que se imprima el recibo para firmarlo.

El marketing móvil hace mucho más que facilitar el proceso de compra. También lleva los anuncios, cupones y otras promociones a nuevos niveles. Los especialistas en marketing móvil pueden personalizar promociones y entretejerlas con experiencias cotidianas relevantes para el cliente. Por ejemplo, Kiip, una red móvil de recompensas, se especializa en ayudar a las marcas a ofrecer a los clientes la recompensa adecuada en el momento justo con base en sus actividades cotidianas. La agencia comenzó incorporando su tecnología en aplicaciones de videojuegos como Zombie Farm y Mega Jump. Los participantes que ascendían de nivel en el juego o que alcanzaban alguna otra meta obtenían un cupón de alguno de sus minoristas favoritos, como American Apparel.

Actualmente, Kiip hace alarde de contar con una red de 2500 aplicaciones y 60 millones de usuarios en distintas categorías, como juegos, acondicionamiento



Marketing móvil: Kiip es una agencia de promociones móviles que ayuda a las marcas clientes a vincular sus ofertas móviles con experiencias relevantes y momentos positivos de los consumidores. "Queremos aprovechar al máximo la felicidad", afirma el director general de Kiip. "Todo es mejor cuando usted se siente feliz".

Kiip, Inc.

físico, productividad, música y cocina. Su lista de clientes incluye compañías como McDonald's, Pepsi, Unilever, P&G y American Express. En el caso de aplicaciones para acondicionamiento físico (como MapMyRun) o productividad (por ejemplo, Any.do), Kiip vincula las recompensas con logros en la vida real. Cuando los usuarios cumplen alguna de las actividades incluidas en su lista de pendientes o alcanzan una meta en alguna actividad física como correr, obtienen una recompensa de una marca importante. Por ejemplo, el desodorante Secret de P&G recompensó recientemente a las usuarias de MapMyRun con descargas gratuitas de canciones por cumplir metas de su lista de acondicionamiento físico. Por su parte, Mondelëz, el gigante de la industria de la confitería, recompensó a los usuarios de Any.do con paquetes gratuitos de Trident cuando establecieron nuevos récords personales.

Kiip ayuda a las empresas a llegar a los usuarios meta en momentos positivos con recompensas relevantes para sus actividades y logros. Los lectores que terminan cierto número de páginas y emplean una aplicación para lectura reciben una suscripción gratis a alguna revista. La gente que utiliza una aplicación para mantenerse en comunicación con su pareja recibe bonos válidos al realizar una compra de flores en 1-800-Flowers. Kiip incluso trabaja con Mojio, una compañía que realiza diagnósticos a distancia del estado de los automóviles, mediante un dispositivo telemático de 4G que se conecta a un puerto de diagnóstico instalado en el vehículo para rastrear información y, además, mantiene al dueño en contacto con personas, lugares y objetos favoritos. Por medio de Mojio, Kiip ayuda a sus clientes —como compañías de seguros, talleres de reparación de automóviles y empresas de parquímetros— a brindar recompensas vinculadas con ubicaciones y comportamientos específicos de los conductores.

A diferencia de los anuncios en banner, los anuncios emergentes o los que se envían por correo electrónico, Kiip ofrece mejorar las actividades regulares de los usuarios en vez de interrumpirlos. De acuerdo con el fundador y director general de Kiip, la empresa "no es tanto una agencia de marketing que trabaja en tiempo real, sino que más bien intenta satisfacer necesidades en tiempo real". De hecho, asegura, Kiip en realidad no está en el negocio de los anuncios móviles, sino en el negocio de la felicidad. "Queremos aprovechar al máximo la felicidad", afirma. "Todo es mejor cuando usted se siente feliz". La oportunidad, relevancia y felicidad vinculadas con dispositivos móviles rinden fruto en términos de respuesta del consumidor. Los usuarios aprovechan las promociones móviles de Kiip a un ritmo del 22 por ciento, en comparación con el 0.3 por ciento de respuesta a anuncios ordinarios incluidos en otras aplicaciones. Las ofertas de Kiip también incrementan el uso repetido de las aplicaciones móviles en 30 por ciento y se utilizan en un tiempo promedio que duplica el tiempo de uso de otras aplicaciones.

En principio, muchos consumidores aún se muestran escépticos en relación con el marketing móvil. Sin embargo, a menudo cambian su forma de pensar cuando las ofertas móviles les brindan información útil en el proceso de compra o sobre una marca, contenido entretenido o bien cupones oportunos y precios de descuento. La mayoría de los mensajes de marketing móvil se dirigen sólo a consumidores que los aceptan explícitamente o que descargan las aplicaciones. En el espacio del marketing móvil, cada vez más saturado, los clientes no harán nada de eso a menos que obtengan un valor real a cambio. El desafío para los especialistas en marketing es desarrollar ofertas móviles valiosas, anuncios y aplicaciones que hagan que los clientes sigan aceptándolos.

Fuentes: David Murphy, "It's All about the Experience", *Mobile Marketing*, 24 de abril de 2014, http://mobilemarketing-magazine.com/gc-testbirds-april14; Lindsay Harrison, "Kiip: For Making Mobile Ads that People Want", *Fast Company*, 11 de febrero de 2013, www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2013/kiip; Christina Chaey, "How Kiip Ties Brand Rewards to Game and Life Achievements to Make Mobile Ads Engaging", *Fastcocreate*, 23 de julio de 2012, www.fastcocreate.com/1681287; Aaron Strout, "Frictionless Mobile Commerce: Five Examples of Companies that Are Leading", *Marketing Land*, 1 de mayo de 2014, http://marketingland.com/frictionless-commerce-5-examples-companies-leading-81351; Neil Undgerleider, "Advertisers Are about to Enter Your Connected Car", *Fast Company*, 11 de abril de 2014, www.fastcompany.com/3028744/most-innovative-companies/advertisers-are-about-to-enter-your-connected-car; y www.kiip.com/me, consultado en septiembre de 2014.

Sin embargo, igual que sucede con otras formas de marketing directo, las compañías deben utilizar el marketing móvil de manera responsable; de otro modo, se arriesgan a molestar a los consumidores, ya de por sí fastidiados de los anuncios. La mayoría de las personas no desean que se les interrumpa en forma regular con publicidad, así que los especialistas en marketing deben ser inteligentes para determinar la manera de atraer a las personas mediante dispositivos móviles. La clave es brindar información genuinamente útil y ofertas que alienten a los clientes y consumidores a participar. Muchos especialistas en marketing dirigen sus anuncios móviles únicamente con base en la opción de aceptación por parte del cliente.

En resumen, el marketing directo y digital —en línea, móvil y de social media— es promisorio, pero también plantea muchos desafíos para el futuro. Sus más férreos defensores vislumbran el momento en que internet y el marketing digital reemplazarán a las revistas, los periódicos e incluso las tiendas como fuentes de información, participación y compra. Sin embargo, la mayoría de los especialistas en marketing sostienen una perspectiva más realista. Para la mayor parte de las empresas, el marketing digital y de social media seguirá siendo sólo una modalidad importante para el mercado que funcionará paralelamente con otros métodos en una mezcla de marketing completamente integrada.

Aunque las herramientas de marketing digital en rápida expansión han captado la atención de los encabezados de noticias recientemente, las herramientas de marketing directo tradicional están mucho más vivas y aún se utilizan ampliamente. A continuación examinaremos los métodos de marketing directo tradicional, los cuales se muestran en el lado derecho de la figura 14.1.

Comentario del autor | Una vez más, aunque el marketing directo en línea, móvil y de social media parece estar captando buena parte de la atención en la actualidad, los medios tradicionales aún se utilizan ampliamente como canales de marketing directo. Sólo recuerde su atiborrado buzón.

Formas tradicionales de marketing directo

Las principales formas tradicionales de marketing directo —como se muestra en la figura 14.1— incluyen las ventas personales cara a cara, el marketing por correo directo, el marketing por catálogo, el telemarketing, el marketing por televisión de respuesta directa (DRTV, por sus siglas en inglés) y el marketing en quioscos. En el capítulo 13 estudiamos con mayor detalle las ventas personales. Aquí examinaremos las otras formas tradicionales del marketing directo.

Marketing por correo directo

Marketing por correo directo
Marketing realizado mediante el envío directo de una oferta, un anuncio, un recordatorio u otros mensajes a una persona ubicada en una dirección específica.

El **marketing por correo directo** consiste en enviar una oferta, un anuncio, un recordatorio u otros mensajes a una persona ubicada en una dirección específica. Empleando listas de correo muy selectas, los especialistas en marketing directo envían millones de piezas de correo cada año —cartas, catálogos, anuncios, folletos, muestras, videos y otros "vendedores con alas"—. Se estima que las empresas estadounidenses gastaron $45 000 millones en correo directo el año pasado (incluyendo tanto catálogos como otros materiales), lo cual representó el 30 por ciento de todo el gasto en marketing directo y generó el 31 por ciento de todas las ventas realizadas por marketing directo. De acuerdo con la Direct Marketing Association, cada dólar gastado en correo directo genera $12.57 en ventas.[39]

El correo directo es muy adecuado para mantener una comunicación directa de persona a persona, ya que permite una gran selectividad del mercado meta, se puede personalizar, es flexible y sus resultados son fáciles de medir. A pesar de que el costo de ponerse en contacto con mil personas mediante correo directo es más elevado que hacerlo por medios de comunicación masiva como la televisión y las revistas, las personas que lo reciben son mucho mejores prospectos. El correo directo ha demostrado tener éxito al promover toda clase de productos, desde libros, seguros, viajes, regalos, alimentos gourmet, ropa y otros artículos de consumo hasta diversos productos industriales. Las instituciones altruistas también utilizan con frecuencia el correo directo para recaudar miles de millones de dólares cada año.

Algunos analistas pronostican una disminución en el uso de las formas tradicionales de correo directo en los próximos años, conforme los especialistas en marketing cambien a formas digitales más novedosas como el correo electrónico y el marketing en línea, el marketing de social media y el marketing móvil. Las nuevas formas de marketing directo y digital permiten enviar mensajes a velocidades increíbles y a costos más bajos en comparación con el ritmo del "correo tortuga" de las oficinas postales.

Sin embargo, aunque las nuevas formas digitales de marketing directo han entrado en la escena, la mayoría de las empresas aún utilizan el correo directo tradicional. El marketing por correo ofrece algunas ventajas especiales sobre sus contrapartes digitales ya que brinda a las personas algo tangible que pueden conservar; además, resulta útil para enviar muestras. "El correo hace reales las cosas", afirma un analista. "Crea una conexión emocional con los clientes, algo que el correo digital no logra. Los destinatarios pueden tener el envío en sus manos, verlo y relacionarse con él de una forma totalmente diferente en comparación con sus experiencias [digitales]". En contraste, el correo electrónico y otras formas digitales se pueden filtrar o eliminar fácilmente. "[Con] los filtros y los archivos de correo basura, que sirven para mantener nuestros mensajes fuera de las bandejas de los consumidores, en ocasiones debemos pegar algunas estampillas", comenta un gerente de marketing directo.[40]

Marketing por correo directo: Las compañías de seguros, como Farmers Insurance, dependen en gran medida de la publicidad difundida por televisión para generar conciencia entre los clientes. Sin embargo, también recurren con frecuencia al correo directo de antaño para comunicarse con los consumidores en una forma más directa y personalizada.

Farmers Insurance

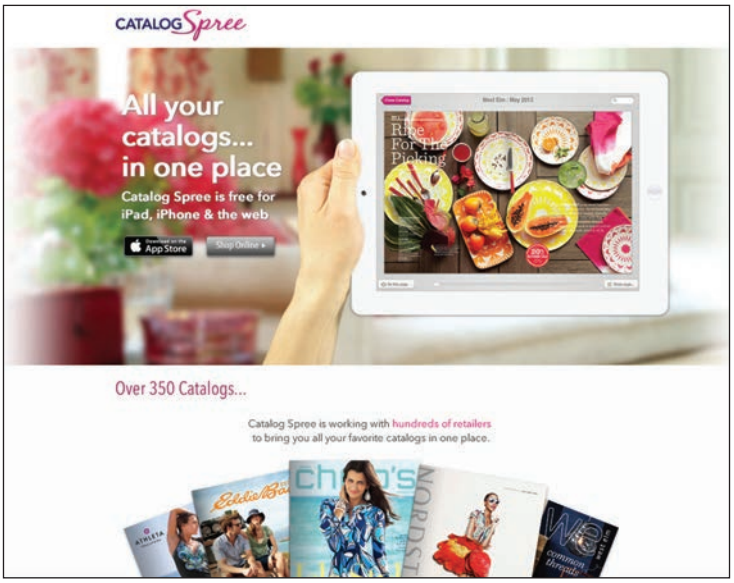
El correo directo tradicional puede ser un componente eficaz de una campaña más amplia de marketing integrado. Por ejemplo, la mayoría de las grandes aseguradoras dependen en gran medida de la publicidad por televisión para generar conciencia entre los clientes y establecer su posicionamiento. Sin embargo, estas compañías también recurren con frecuencia al correo directo de del pasado, para abrirse paso entre la saturación de publicidad del ramo que se transmite por televisión. Mientras que la publicidad televisiva se dirige a grandes audiencias, el correo tradicional permite una comunicación más directa y personal. "El correo es un canal que nos permite a todos encontrar al consumidor seleccionado con gran precisión para enviarle un mensaje muy específico, algo que no se logra con la radio o la televisión", afirma John Ingersoll, vicepresidente de comunicaciones de marketing de Farmers Insurance. Además, "la mayoría de las personas aún están dispuestas a recibir mensajes de marketing en su buzón, por lo que creo que el uso del correo directo irá en aumento".[41]

El correo directo puede considerarse *correo basura* si se envía a personas que no están interesadas. Por esa razón, los especialistas en marketing inteligentes enfocan su correo directo en forma cuidadosa para no desperdiciar su dinero ni el tiempo de los destinatarios. Así, diseñan programas basados en autorizaciones y envían mensajes por correo directo únicamente a aquellas personas que desean recibirlos.

Marketing por catálogo

Marketing por catálogo
Marketing directo que se realiza a través de catálogos impresos, catálogos en video o digitales que se envían por correo a clientes seleccionados, están disponibles en las tiendas o se presentan en línea.

Los avances tecnológicos, junto con el surgimiento del marketing uno a uno y personalizado, han provocado grandes cambios en el **marketing por catálogo**. La revista *Catalog Age* definía un *catálogo* como "un folleto impreso y encuadernado de al menos ocho páginas que vende múltiples productos y ofrece un mecanismo directo para hacer pedidos". En la actualidad, esta definición ya es tristemente anticuada.



Catálogos digitales: Aplicaciones como Catalog Spree ponen a disposición del usuario todo un centro comercial con catálogos clásicos de minoristas como Macy's, Best Buy, Anthropologie, L.L. Bean, Hammacher, Schlemmer o Coldwater Creek, a los que se puede tener acceso con un solo toque de dedo sobre la pantalla de un teléfono inteligente o una tableta.

Catalog Spree, la aplicación de compras por catálogo #1 para iPad y iPhone. www.catalogspree.com

Con la estampida hacia internet, un número cada vez mayor de catálogos son electrónicos. Hay una variedad de nuevos catálogos que sólo se presentan en línea y la mayoría de los diseñadores de catálogos impresos han añadido a su mezcla de marketing catálogos por internet o por teléfonos inteligentes y aplicaciones para compras. Por ejemplo, aplicaciones como Catalog Spree ponen a la disposición del usuario todo un centro comercial con catálogos clásicos de minoristas como Macy's, Anthropologie, L.L. Bean, Hammacher, Schlemmer, Coldwater Creek o West Elm, a los que se puede tener acceso con un solo toque de dedo sobre la pantalla de un teléfono inteligente o una tableta. Y días antes de que llegue por correo el catálogo más reciente de Lands' End, los clientes pueden verlo en landsend.com, en los centros de venta en social media como Facebook o por medio de la aplicación móvil de Lands' End. En palabras de la compañía: "Usted lleva consigo todos los artículos que nosotros le mostramos".[42]

Los catálogos digitales eliminan los costos de impresión y envío y, mientras que en un catálogo impreso el espacio está limitado, los catálogos en línea pueden ofrecer una cantidad casi ilimitada de mercancía. También ofrecen un surtido más amplio de formatos de presentación, incluyendo posibilidades de búsqueda y videos. Por último, los catálogos en línea facilitan el comercio en tiempo real; es posible añadir o eliminar productos y características según se requiera y los precios se pueden ajustar al instante para adaptarse a la demanda. Los clientes pueden llevar consigo catálogos digitales a donde quiera que vayan, incluso mientras compran en las tiendas físicas.

No obstante, a pesar de las ventajas de los catálogos digitales, como podrá indicarle su saturado buzón de correo tradicional, los catálogos impresos siguen teniendo mucho éxito. Las empresas estadounidenses de marketing directo enviaron por correo más de 12 500 millones de catálogos el año pasado —alrededor de 100 por cada hogar en Estados Unidos—.[43] ¿Por qué las compañías no desechan sus obsoletos catálogos de papel en esta nueva era digital? Por una razón, los catálogos impresos crean vínculos emocionales con los clientes. De algún modo, dar vuelta a las páginas de los catálogos reales involucra a los consumidores en una forma que las imágenes digitales simplemente no pueden lograr.

Además, los catálogos impresos son una de las mejores formas de conseguir ventas en línea y móviles, esto hace que ahora, en la era digital, sean más importantes que nunca. Según un estudio reciente, aproximadamente el 58 por ciento de quienes realizan compras en línea hojean los catálogos físicos para obtener ideas, y el 31 por ciento de ellos tienen en su poder un catálogo de algún minorista cuando realizan la compra en línea. Los usuarios de catálogos ven más del doble del número de páginas en línea por visita al sitio de la compañía que el visitante promedio y dedican el doble de tiempo a permanecer ahí.[44]

Telemarketing

Telemarketing
Uso del teléfono para realizar ventas de manera directa a los clientes.

El **telemarketing** implica usar el teléfono para realizar ventas directas a los consumidores y clientes de negocios. Se estima que las empresas estadounidenses gastaron $42 000 millones en telemarketing el año pasado, casi tanto como en el correo directo.[45] Todos estamos familiarizados con el marketing por teléfono dirigido a los clientes y consumidores, pero los especialistas en marketing de negocio a negocio también lo utilizan con frecuencia. Estos especialistas usan el marketing telefónico *hacia fuera* para vender productos y servicios directamente a los consumidores y a los negocios. También utilizan los números telefónicos sin costo para las llamadas *de ingreso* que les permiten recibir pedidos motivados por los anuncios de televisión y en medios impresos, correo directo o catálogos.

El telemarketing que se diseña y dirige de manera apropiada ofrece muchos beneficios, entre los que destacan mayor comodidad al realizar las compras y mayor información acerca de los productos y servicios. Sin embargo, el gran crecimiento que ha registrado en los últimos años el marketing telefónico no solicitado molesta a muchos consumidores, quienes se quejan de las "llamadas telefónicas no deseadas" que reciben casi a diario. En 2003, los legisladores estadounidenses respondieron con la creación de un registro nacional para restringir las llamadas con fines comerciales (National Do Not Call Registry), el cual es administrado por la Federal Trade Commission (FTC). Esta legislación prohíbe la mayoría de las llamadas de telemarketing a los

Los especialistas en marketing utilizan los números telefónicos 800 sin costo para recibir pedidos motivados por los anuncios de televisión y en medios impresos, correo directo o catálogos. "No espere un día más. Llame ahora para hacer su pedido o solicitar un catálogo".

Carolina Cookie Company

números registrados (aunque las personas aún pueden recibir llamadas de organizaciones sin fines de lucro, de políticos y de compañías con las que hayan realizado negocios recientemente). Los consumidores respondieron en forma entusiasta. A la fecha, se han registrado más de 221 millones de líneas telefónicas de hogares y de teléfonos móviles en el sitio www.donotcall.gov o en el teléfono 888-382-1222.[46] Los negocios que infrinjan las leyes que restringen las llamadas podrían recibir multas de hasta $16 000 por cada acto violatorio. Como resultado, el programa tiene gran éxito.

La legislación que restringe las llamadas con fines comerciales ha dañado parcialmente la industria del telemarketing. Sin embargo, dos formas principales de telemarketing —el de llamadas de ingreso que se realizan a iniciativa de los consumidores y el que se efectúa hacia fuera entre negocios— conservan su fuerza y continúan creciendo. El telemarketing también sigue siendo una importante herramienta de los grupos políticos y sin fines de lucro para recaudar fondos. De hecho, parecería que las leyes para restringir llamadas, más que perjudicar a las empresas de marketing directo, las ayuda. En lugar de hacer llamadas no deseadas, muchas empresas cuentan con sistemas de llamadas "opcionales" en las que brindan información útil y ofrecen promociones a los clientes que invitan a la compañía a ponerse en contacto con ellos por teléfono o correo electrónico. El modelo opcional brinda más rendimientos a los especialistas en marketing que el modelo invasivo que prevalecía anteriormente.

Marketing por televisión de respuesta directa

El **marketing por televisión de respuesta directa** (**DRTV**, por las siglas de *direct-response television*) puede adoptar alguna de dos formas principales: publicidad televisiva de respuesta directa y publicidad por televisión interactiva (iTV). En el caso de la publicidad televisiva de respuesta directa, los vendedores transmiten anuncios por televisión, generalmente de 60 a 120 segundos de duración, que describen de modo convincente un producto y ofrecen a los clientes un número telefónico sin costo o un sitio web para hacer los pedidos. También incluye programas publicitarios de 30 minutos o más, llamados *infomerciales*, de un solo producto.

Marketing por televisión de respuesta directa (DRTV)
Marketing directo transmitido por televisión y que incluye anuncios televisivos de repuesta directa (o infomerciales) y publicidad por televisión interactiva (iTV).

Las campañas de publicidad por televisión de respuesta directa exitosas pueden conseguir grandes ventas. Por ejemplo, el poco conocido infomercial del fabricante Guthy-Renker ha ayudado a impulsar su tratamiento para el acné Proactiv Solution y otros productos "transformacionales" en poderosas marcas que realizan ventas por $1800 millones al año a cinco millones de clientes activos (compare esto con la cifra de $150 millones de ventas anuales de productos para el acné que realizan las farmacias en Estados Unidos). Guthy-Renker ahora combina el DRTV con campañas de social media a través de Facebook, Pinterest, Google+, Twitter y YouTube para crear un poderoso canal de marketing directo integrado que favorece no sólo el involucramiento de los consumidores, sino también las compras.[47]

Los anuncios de marketing por televisión de respuesta directa a menudo se asocian con mensajes llamativos y, hasta cierto punto, cuestionables de limpiadores, quitamanchas, utensilios de cocina y métodos milagrosos para mantenerse en forma sin mucho esfuerzo. Por ejemplo, durante los últimos años, gritones anunciantes de televisión como Anthony Sullivan (Swivel Sweeper, Awesome Auger) y Vince Offer (ShamWow, SlapChop) han logrado vender miles de millones de dólares en productos "como los vio en la televisión". Marcas como OxiClean, ShamWow y Snuggie (una cobija con mangas) se han convertido en anuncios DRTV clásicos de culto. Y la empresa de marketing directo Beachbody obtiene más de $32 millones al año por medio de una gran cantidad de videos de ejercicio físico —como P90X, T-25, Insanity y Hip Hop Abs— que anuncia por televisión presentando historias de "antes y después", videos cortos de rutinas físicas y palabras de aliento de los creadores.

No obstante, en los últimos años varias compañías grandes —como P&G, Disney, Revlon, Apple, Toyota, Coca-Cola, Anheuser-Busch e incluso la Marina estadounidense— han comenzado a utilizar infomerciales para vender sus productos, remitir a los clientes con los minoristas, reclutar miembros o atraer compradores a sus sitios en línea, móviles y de social media.

Una forma más reciente de marketing por televisión de respuesta directa es la *televisión interactiva (iTV)*, la cual permite a los televidentes interactuar con la programación y la publicidad de televisión. Gracias a tecnologías como los sistemas de cable interactivos, los televisores inteligentes con conexión a internet, los teléfonos inteligentes y las tabletas, los consumidores ahora pueden utilizar sus teléfonos, dispositivos de control remoto y algunos otros para obtener más información o para realizar compras directamente a partir de los anuncios de televisión. Por ejemplo, el minorista de ropa de moda H&M difundió recientemente anuncios que permitían a los televidentes que tenían ciertos televisores inteligentes Samsung utilizar su control remoto para interactuar directamente con los comerciales. Un pequeño menú emergente, que aparecía a la par de los anuncios, ofrecía información sobre productos, la posibilidad de enviar esa información a otro dispositivo y la opción de comprar directamente.[48]

Además, cada vez con mayor frecuencia, conforme se difuminan las líneas que diferencian a las pantallas de televisión de otro tipo de pantallas de video, los anuncios interactivos y los infomerciales aparecen no sólo en la televisión, sino también en plataformas móviles, en línea y de social media, agregando aún más sitios de marketing directo interactivo a semejanza de la televisión. Por ejemplo, Target colocó recientemente docenas de productos de su nueva colección para el hogar en un episodio de la comedia de televisión *Cougar Town* de TBS, la cual se transmitió de manera simultánea en línea en ShopCougarTown.com. Cuando los productos aparecían en la pantalla de televisión, se alentaba a los televidentes a comprarlos empleando sus teléfonos u otras pantallas. Así, cuando los televidentes veían en el programa, digamos, una lámpara que les gustaba, podían hacer clic sobre un letrero rojo que destellaba sobre el producto en la versión en línea; esa acción los conducía a Target.com donde podían comprarla. "Es una combinación entre un emplazamiento de producto que realmente está integrado en el libreto, una gran red y una experiencia de compra única", concluye el vicepresidente de marketing de Target.[49]

Marketing en quioscos

Conforme los consumidores se sienten cada vez más cómodos con las tecnologías digitales y de pantalla táctil, muchas compañías colocan máquinas de información y para hacer pedidos —llamadas *quioscos* (como las antiguas máquinas expendedoras que entregaban productos, pero con más capacidades)— en tiendas, aeropuertos, hoteles, planteles universitarios y otros lugares. En la actualidad existen quioscos por todas partes: en los hoteles de autoservicio, en los aeropuertos para registrarse en las líneas aéreas, en los centros comerciales donde los quioscos que no están operados por humanos ofrecen productos e información, o dentro de las tiendas para hacer pedidos y donde el usuario puede solicitar mercancía que no está disponible en ese establecimiento. "Las máquinas expendedoras, que hasta hace poco tenían palancas mecánicas y charolas de monedas, ahora poseen 'cerebro'", dice un analista. Muchos "quioscos inteligentes" modernos ahora son inalámbricos. Y algunas máquinas incluso cuentan con software de reconocimiento facial que les permite determinar el género y la edad del usuario y hacer recomendaciones de productos con base en esos datos.[50]

Marketing en quioscos: Los quioscos ZoomShop ubicados en Estados Unidos despachan automáticamente un surtido de populares productos electrónicos de consumo. Este quiosco está ubicado en una tienda Macy's y ofrece productos Apple, entre otros.

ZoomSystems

Los quioscos de Kodak, Fuji y HP que están ubicados dentro de las tiendas permiten a los clientes transferir fotografías de sus dispositivos de memoria, teléfonos móviles y otros aparatos de almacenamiento digital, editarlas y hacer impresiones a color de alta calidad. Los quioscos Seattle's Best ubicados en tiendas de comestibles, farmacias y tiendas de mercancía masiva muelen granos de café, preparan, cuelan y sirven café recién hecho, café moca y café con leche a los consumidores que pasan por ahí a cualquier hora. Redbox opera más de 35 mil quioscos de renta de DVD en sucursales de McDonald's, Walmart, Walgreens, CVS, Family Dollar y de otros minoristas —los clientes hacen sus selecciones en una pantalla táctil y luego deslizan una tarjeta de crédito o de débito para rentar los DVD por menos de $2 al día.

ZoomSystems creó pequeños quioscos independientes, llamados ZoomShops, para minoristas como Apple, Sephora, The Body Shop, Macy's y Best Buy. Por ejemplo, hay 100 quioscos Best Buy Express ZoomShop distribuidos en Estados Unidos —ubicados convenientemente en aeropuertos, centros comerciales con gran afluencia, bases militares y centros turísticos—, los cuales despachan automáticamente un surtido de reproductores portátiles de medios de comunicación, cámaras digitales, consolas de juegos, audífonos, cargadores de teléfonos, artículos para viaje y otros productos de uso común. De acuerdo con ZoomSystems, en la actualidad, la venta al por menor automatizada "ofrece [a los consumidores] la comodidad de la compra en línea combinada con la gratificación inmediata de la venta al por menor tradicional".[51]

Comentario del autor | Aunque el marketing directo y digital trae consigo beneficios, también tiene un lado oscuro, como casi todas las cosas en la vida. Tanto los especialistas en marketing como los clientes deben evitar las prácticas molestas o dañinas del marketing directo y digital.

Temas de política pública en el marketing directo y digital

Las empresas de marketing directo y sus clientes, en general, disfrutan de una relación mutuamente gratificante. Sin embargo, en ocasiones surge un lado oscuro. Las tácticas agresivas y en ocasiones turbias de algunas compañías de marketing directo pueden molestar o dañar a los consumidores, afectando a toda la industria. Los abusos van desde simples excesos que molestan a los consumidores, hasta ejemplos de prácticas injustas o incluso engaños y fraudes. La industria del marketing directo también enfrenta problemas crecientes de invasión de la vida privada, y las empresas en línea deben lidiar con temas relacionados con la seguridad en internet y en los dispositivos móviles.

Enojo, injusticia, engaño y fraude

Los excesos del marketing directo en ocasiones molestan u ofenden a los consumidores. A la mayoría de nosotros nos disgustan los comerciales de televisión de respuesta directa que son demasiado ruidosos, prolongados e insistentes. Nuestros buzones se llenan de correo basura, las bandejas de entrada de nuestro correo electrónico se saturan con mensajes no deseados y en nuestras pantallas de computadora, teléfono y tableta aparecen anuncios no deseados en línea, en banner o emergentes que se sitúan encima o debajo de la ventana activa.

Se ha acusado a algunas empresas de marketing directo no sólo de molestar a los consumidores, sino también de tomar ventaja injusta de compradores impulsivos o poco informados. Al parecer, los más dañinos son los canales de televisión especializados en compras, los seductores sitios web y los infomerciales de larga duración dirigidos a compradores adictos a la televisión, ya que presentan anfitriones que hablan bien, demostraciones realizadas en escenarios preparados, afirmaciones de grandes reducciones de precios, ofertas por tiempo limitado y facilidades de compra inigualables para estimular a los compradores que no se pueden resistir a los descuentos.

Los fraudes por internet se han multiplicado en años recientes. El Internet Crime Complaint Center, del FBI, brinda a los consumidores una forma práctica de alertar a las autoridades sobre supuestas violaciones.

FBI

Los esquemas fraudulentos, como inversiones engañosas o recaudación de fondos para falsas obras de caridad también se han multiplicado en los últimos años. El *fraude por internet*, que incluye el robo de identidad y los fraudes financieros, se ha convertido en un problema grave. De acuerdo con el Internet Crime Complaint Center, desde 2005, las quejas relacionadas con fraudes por internet se triplicaron hasta llegar a 300 mil por año en Estados Unidos. Las pérdidas monetarias relacionadas con dichas quejas rebasan los $500 millones cada año.[52]

Una forma común de fraude por internet es el *phishing*, un tipo de robo de identidad que utiliza correos electrónicos engañosos y sitios web fraudulentos para convencer a los usuarios de divulgar sus datos personales. Por ejemplo, los consumidores podrían recibir un mensaje de correo electrónico aparentemente de su banco o de su compañía de tarjeta de crédito, diciendo que la seguridad de su cuenta está en riesgo. Quien envía el correo les pide ingresar a una dirección web para confirmar su número de cuenta, contraseña e incluso su número del sistema de seguridad social. Si las personas siguen las instrucciones, en realidad entregan su información personal a los artífices del engaño. Aunque muchos consumidores ahora están conscientes de este tipo de esquemas, tales engaños pueden ser sumamente costosos para quienes caen en la trampa. Esto daña también la reputación de las marcas de empresas en línea legítimas que han trabajado para ganarse la confianza de los usuarios en los sitios web, el correo electrónico y otras transacciones digitales.

Muchos consumidores también se preocupan por la *seguridad en línea y digital*; temen que husmeadores sin escrúpulos se entrometan furtivamente en sus transacciones en línea y en sus mensajes de social media para obtener información personal o interceptar los números de sus tarjetas de crédito y débito. Aunque las compras en línea han aumentado con rapidez, una encuesta reveló que 67 por ciento de los participantes aún se sienten preocupados por la posibilidad de que les ocurra un robo de identidad.[53]

Otra preocupación del marketing por internet es el *acceso de grupos vulnerables o no autorizados*. Por ejemplo, a las empresas y los sitios web que distribuyen productos o contenidos para adultos les resulta difícil restringir el acceso a los menores de edad. Aunque Facebook no permite que menores de 13 años tengan un perfil en esa red social, se estima que el 40 por ciento de los menores de 18 años que son usuarios de Facebook, en realidad, son menores de 13. Cada día, Facebook elimina 200 mil cuentas de usuarios menores de la edad estipulada. Y el problema no sólo se limita a Facebook; usuarios jóvenes se registran en social media como Formspring, indican su ubicación por medio de tweets y entablan amistad con extraños en el sitio web de Disney y otros sitios de juegos. Actualmente, legisladores estatales y nacionales estadounidenses, preocupados por esa situación, debaten para crear leyes que podrían ayudar a proteger mejor a los niños en línea. Por desgracia, esto requiere el desarrollo de soluciones tecnológicas, algo que, como dice Facebook, "no es tan fácil".[54]

Privacidad del consumidor

Tal vez la invasión a la privacidad sea el problema de política pública más difícil que enfrenta en la actualidad la industria del marketing directo. Los consumidores a menudo se benefician del marketing de base de datos, ya que reciben más ofertas relacionadas con sus intereses. Sin embargo, a muchos críticos les preocupa que los especialistas en marketing sepan *demasiado* acerca de la vida de los consumidores y puedan utilizar esos conocimientos para beneficio propio. En algún momento, afirman, el extenso uso de las bases de datos invade la vida privada de los consumidores. Por otro lado, los clientes y consumidores también se preocupan por su derecho a la privacidad. Aunque ahora están mucho más dispuestos a compartir información personal y sobre sus preferencias

con los especialistas en marketing a través de medios digitales y de social media, aún se sienten inquietos al respecto. En una encuesta reciente, alrededor del 75 por ciento de los consumidores estuvieron de acuerdo con el siguiente enunciado: "A nadie debería permitírsele tener acceso a mis datos personales o a mi comportamiento en internet". Otro estudio reveló que al 92 por ciento de los usuarios estadounidenses de internet les preocupa que se viole su privacidad en línea.[55]

En la actualidad, parece que casi cada vez que los consumidores publican algo en los social media, envían un tweet, visitan un sitio web, participan en un sorteo, solicitan una tarjeta de crédito u ordenan productos por teléfono o en línea, sus nombres ingresan a la ya enorme base de datos de alguna empresa. Mediante sofisticadas tecnologías de cómputo, las empresas de marketing directo pueden utilizar esas bases de datos para "dirigir con precisión milimétrica" sus actividades de ventas. La mayoría de las empresas en línea se han vuelto muy hábiles en reunir y analizar información detallada de los consumidores tanto en línea como fuera de línea. Aun los expertos en ocasiones se sorprenden por todo lo que las empresas pueden saber. Considere el siguiente relato de un reportero de *Advertising Age*:[56]

> No soy un neófito en lo que respecta a la selección del público meta —trabajo para *Ad Age* y, además, cubro la información relacionada con el marketing directo—. Sin embargo, me quedé petrificado cuando, como parte de un experimento, pregunté a una compañía de marketing de base de datos cuál era mi perfil demográfico y psicográfico. Todo fue certero. Empleando sólo información públicamente disponible, la empresa sacó conclusiones sobre mi fecha de nacimiento, el número telefónico de mi casa y mi filiación política. Sabía que me gradué de la universidad, que estoy casado y que uno de mis padres murió. También descubrió que tengo varias tarjetas bancarias, de crédito, de tiendas minoristas y de tiendas departamentales con "escaso límite de crédito". Sabía no sólo durante cuánto tiempo he vivido en mi casa actual, sino también cuánto me costó, en cuánto está valuada, el tipo de crédito hipotecario que solicité y, con bastante aproximación, cuánto me falta por pagar. También había estimado mi ingreso familiar —una vez más con bastante exactitud— y sabía que soy descendiente de británicos.
>
> Sin embargo, eso fue sólo el comienzo. La compañía también acertó en mi perfil psicográfico. Me ubicó muy correctamente en varios grupos como: alguien que confía más en sus propias opiniones que en las recomendaciones de otros cuando realiza una compra; una persona a quien le molesta la publicidad escandalosa y agresiva; un individuo que está orientado a la familia y tiene interés en la música; alguien cuyas aficiones son correr, los deportes y las computadoras y que es un asistente asiduo a conciertos; una persona que nunca está alejada de una conexión a internet y utiliza esta última para leer con detenimiento sobre deportes y las últimas noticias de carácter general; y alguien que considera la salud como un valor central. ¿Escalofriante? Sin duda.

Algunos consumidores y legisladores manifiestan preocupación acerca de que la disponibilidad de información vuelva a los consumidores vulnerables a los abusos. Por ejemplo, se preguntan: ¿Se debe permitir que los vendedores en línea inserten "cookies" en los buscadores de los usuarios que visitan sus sitios y que utilicen información de seguimiento para enviar anuncios y otros mensajes de marketing? ¿Se debe permitir que las compañías de tarjetas de crédito entreguen los datos de sus millones de tarjetahabientes en todo el mundo a comerciantes que aceptan sus tarjetas? ¿O es correcto que los estados vendan los nombres y las direcciones de los conductores que tienen una licencia, junto con información sobre su estatura, peso y género, permitiendo que los vendedores de ropa envíen ofertas especiales a individuos altos o con sobrepeso?

La necesidad de acción

Privacidad del consumidor: La industria de la publicidad aceptó la creación de un icono de *opción publicitaria* para indicar a los consumidores por qué aparece en su pantalla un anuncio específico y para darles la opción de rechazarlo.

Digital Advertising Alliance

Para frenar los excesos del marketing directo, diversas dependencias gubernamentales estadounidenses investigan no solamente las listas de los registros para restringir las llamadas con fines comerciales, sino también las listas para restringir los envíos por correo, para evitar el seguimiento en línea y para restringir los mensajes de correo electrónico comercial indeseado (legislación "Can Spam"). En respuesta a las preocupaciones en torno a la privacidad y seguridad en línea, el gobierno federal estadounidense ha considerado emprender varias acciones legales para regular la forma en que los operadores en línea, los social media y los medios móviles obtienen y utilizan la información de los consumidores. Por ejemplo, el Congreso está en proceso de crear leyes que otorguen mayor control a los consumidores sobre la forma en que se utiliza su información en línea. Además, la Federal Trade Commission está asumiendo un papel más activo para establecer las políticas relacionadas con la privacidad en internet.

Todo esto exige que los especialistas en marketing tomen medidas severas para evitar abusos en contra de la privacidad antes de que los legisladores lo hagan por ellos. Por ejemplo, para evitar más regulaciones gubernamentales, seis grupos de anunciantes —American Association of Advertising Agencies, American Advertising Federation, Association of National Advertisers, Direct Marketing Association, Interactive Advertising Bureau y Network Advertising Initiative— publicaron recientemente un conjunto de principios para regir la publicidad en línea a través de la Digital Advertising Alliance. Entre otras medidas, los principios de autorregulación instan a las empresas en línea a que garanticen la transparencia y permitan que los consumidores puedan decidir si aceptan que los datos que ingresan a internet se recopilen o utilicen para enviarles publicidad con base en sus intereses. La industria de la publicidad aceptó la creación de un *cono de*

opción publicitaria —una pequeña "i" dentro de un triángulo— que incorporará en los anuncios dirigidos en línea con base en el comportamiento de los usuarios para indicarles por qué en su pantalla aparece un anuncio específico y para darles la opción de rechazarlo.[57]

Los derechos de privacidad de los niños entrañan especial interés. En 2000, el Congreso estadounidense aprobó la Children's Online Privacy Protection Act (COPPA) que obliga a los operadores de los sitios web para niños a publicar sus políticas de privacidad. Además, deben notificar a los padres acerca de la información que reúnen y obtener su consentimiento antes de recabar información personal de los menores de 13 años. Con el posterior surgimiento de los social media en línea, los teléfonos móviles y otras tecnologías digitales, en 2013 el Congreso amplió la ley COPPA para incluir "identificadores como las cookies que rastrean la actividad en línea de los niños, así como la información de geolocalización, fotografías, videos y grabaciones de audio". La principal preocupación es la cantidad de datos que obtienen terceros a partir de los social media, así como las ambiguas políticas de privacidad de dichos medios.[58]

Muchas compañías han respondido a las preocupaciones en torno a la seguridad y privacidad de los consumidores con acciones emprendidas por iniciativa propia. Otras adoptan un enfoque que incluye a toda la industria. Por ejemplo, TRUSTe, una organización de autorregulación sin fines de lucro, trabaja con muchos patrocinadores corporativos grandes, incluyendo a Microsoft, Yahoo!, AT&T, Facebook, Disney y Apple, para practicar auditorías de privacidad y seguridad y lograr que los consumidores naveguen en línea de manera segura. Según el sitio web de la compañía, "TRUSTe considera que un ambiente de confianza mutua y apertura ayudará a que internet se convierta en una comunidad libre, cómoda y muy diversa para todos". Para tranquilizar a los consumidores, la compañía otorga su sello de privacidad TRUSTe a los sitios web, las aplicaciones móviles, el marketing por correo electrónico y otros canales en línea y de social media que cumplen con sus normas de privacidad y seguridad.[59]

La industria del marketing directo, en conjunto, se ocupa también de problemas de política pública. Por ejemplo, en un esfuerzo por incrementar la confianza de los consumidores en las compras directas, la Direct Marketing Association —la asociación más grande de negocios que practica el marketing directo, interactivo y de base de datos e incluye a casi la mitad de las compañías de *Fortune* 100— emitió una "promesa de privacidad para los consumidores estadounidenses", la cual exige que todos los miembros de la DMA acaten un conjunto de reglas, cuidadosamente elaboradas, para proteger la privacidad de los consumidores. Los miembros deben estar de acuerdo en notificar a los consumidores cuando cualquier tipo de información personal se rente, venda o intercambie con otros. Además, deben respetar la decisión de los usuarios que no autoricen el envío de más solicitudes o no deseen que su información personal se transfiera a otras empresas. Por último, deben cumplir con el Servicio de preferencia de la DMA al eliminar de sus listas los nombres de los consumidores que no desean recibir ofertas por correo directo, teléfono o correo electrónico.[60]

Las empresas de marketing directo saben que, de no ser atendidos, esos abusos provocarán cada vez más actitudes negativas en los consumidores, tasas de respuesta más bajas y la necesidad de implementar leyes federales y estatales más restrictivas. La mayoría de las empresas de marketing directo desean lo mismo que los consumidores: ofertas de marketing honestas y bien diseñadas dirigidas sólo a los consumidores que las aprecian y desean responder a ellas. El marketing directo es demasiado costoso como para desperdiciarlo en los consumidores que no lo desean.

14 Revisión de conceptos

REPASO DE OBJETIVOS y TÉRMINOS CLAVE

Repaso de objetivos

Éste es el último de cuatro capítulos que analizan el elemento final de la mezcla de marketing: la promoción. En los capítulos anteriores estudiamos la publicidad, las relaciones públicas, las ventas personales y la promoción de ventas. En este capítulo exploramos el floreciente campo del marketing directo y digital, incluyendo el marketing en línea, móvil y de social media.

OBJETIVO 1

Definir el *marketing directo y el digital* y analizar los beneficios y el rápido crecimiento que ofrecen a los clientes y a las compañías. *(pp. 442-444)*

El *marketing directo y digital* implica establecer conexiones directas con consumidores individuales y comunidades de clientes cuidadosamente seleccionados con la finalidad de obtener

una respuesta inmediata y establecer relaciones duraderas con ellos. Las compañías utilizan el marketing directo para diseñar sus ofertas y contenidos en función de las necesidades y los intereses de segmentos bien definidos, o de compradores individuales, con el fin de lograr participación directa del cliente, crear comunidad de marca y generar ventas. En la actualidad, el marketing directo experimenta una drástica transformación impulsado por el auge en el uso de internet y las compras en línea, así como por los rápidos avances en las tecnologías digitales —teléfonos inteligentes, tabletas y otros dispositivos digitales y la avalancha de medios móviles y de social media.

Para los compradores, el marketing directo y digital resulta cómodo, fácil de usar y privado. Les permite acceso en todo momento y en cualquier lugar a una cantidad casi ilimitada de productos e información de compra. El marketing directo también es inmediato e interactivo, ya que permite a los compradores crear la configuración exacta de información, productos o servicios que desean y luego pedirlos en el momento. Por último, para los consumidores que así lo desean, el marketing digital a través de medios en línea, dispositivos móviles y social media provee un sentido de compromiso con la marca y de comunidad —es decir, un lugar para compartir información y experiencias en torno a una marca con otros seguidores de ésta—. Para los vendedores, el marketing directo y digital es una herramienta poderosa para alentar la participación de los clientes y establecer relaciones estrechas, personalizadas e interactivas con ellos. También ofrece mayor flexibilidad, permitiendo que las compañías realicen ajustes a precios y programas en el momento o que hagan ofertas y anuncios inmediatos, oportunos y personales.

OBJETIVO 2 Identificar y analizar las principales formas de marketing directo y digital. *(pp. 444-446)*

Las principales formas de marketing directo y digital incluyen las herramientas de marketing directo tradicionales y las nuevas herramientas de marketing directo y digital. Los métodos directos tradicionales son las ventas personales cara a cara, el marketing por correo directo, el marketing por catálogo, el telemarketing, el marketing DRTV y el marketing en quioscos. Estas herramientas tradicionales aún se utilizan ampliamente y son muy importantes en la mayoría de las actividades de marketing directo de las empresas. Sin embargo, en años recientes, un deslumbrante nuevo conjunto de herramientas de marketing directo y digital han irrumpido en la escena del marketing, incluyendo el marketing en línea (sitios web, anuncios y promociones en línea, correo electrónico, videos en línea y blogs), marketing de social media y marketing móvil. El capítulo analizó primero las nuevas herramientas de marketing directo y digital en rápida expansión y luego las herramientas tradicionales.

OBJETIVO 3 Explicar cómo han respondido las compañías a internet y a la era digital con diversas estrategias de marketing en línea. *(pp. 446-452)*

Internet y la era digital han modificado de manera fundamental las nociones que tienen los clientes acerca de comodidad, velocidad, precio, información de productos, servicios e interacciones con las marcas. Como resultado, los especialistas en marketing cuentan con una forma completamente nueva de crear valor para el cliente, atraer a los consumidores y entablar relaciones con ellos. Ahora internet influye de manera asombrosa en el 50 por ciento de todas las ventas, lo que incluye las ventas que se efectúan directamente en línea más todas aquellas realizadas en las tiendas pero que se derivan de búsquedas en internet. Para llegar a este floreciente mercado, la mayoría de las empresas ya venden en línea.

El marketing en línea adopta varias formas, incluyendo sitios web de compañías, publicidad y promociones en línea, marketing por correo electrónico, videos en línea y blogs. El marketing de social media y el marketing móvil también tienen lugar en línea; sin embargo, debido a sus características especiales, analizamos en secciones separadas estos métodos de marketing digital en rápido crecimiento. Para la mayoría de las empresas, el primer paso para realizar marketing en línea es diseñar un sitio web. La clave para el éxito de un sitio web es crear suficiente valor y atractivo para lograr que los consumidores lo visiten, permanezcan en él y regresen.

La publicidad en línea constituye un medio promocional de gran importancia. Las principales formas de publicidad en línea son los anuncios en banner y los anuncios relacionados con búsquedas. El marketing por correo electrónico también es una forma importante de marketing digital. Si se utiliza adecuadamente, el correo electrónico permite a las empresas enviar mensajes dirigidos con gran precisión, sumamente personalizados y encaminados a forjar relaciones. Otra forma importante de marketing en línea es publicar contenido en videos digitales en los sitios web o de social media de una marca. Los especialistas en marketing esperan que algunos de sus videos se vuelvan virales, atrayendo a clientes por millones. Por último, las compañías pueden utilizar los blogs como un medio eficaz para llegar a las comunidades de clientes. Tienen la posibilidad de crear sus propios blogs, anunciarse en los blogs existentes o influir en el contenido de éstos.

OBJETIVO 4 Analizar la manera en que las compañías utilizan el marketing móvil y de social media para atraer a los consumidores y crear una comunidad de marca. *(pp. 452-458)*

En la era digital han surgido incontables medios independientes y de social media con carácter comercial para dar a los consumidores lugares en línea que les permitan congregarse, socializar e intercambiar puntos de vista e información. La mayoría de las empresas ahora intentan montar la enorme ola de los social media. Las marcas pueden utilizar los social media existentes o bien establecer los propios. Aprovechar los medios existentes parece ser lo más fácil. Por eso la mayoría de las marcas —ya sean grandes o pequeñas— ofrecen la posibilidad de compra en una gran cantidad de sitios de social media. Algunas de las principales redes sociales son enormes; otras son de nicho y sirven a las necesidades de comunidades más pequeñas de personas que piensan de manera similar. Más allá de estos social media independientes, muchas compañías han creado sus propias comunidades de marca en línea. Más que realizar esfuerzos dispersos y tratar de conseguir “likes” o tweets, la mayoría de las empresas integran una amplia gama de medios para fomentar que la gente comparta contenidos relacionados con la marca, atraer clientes y forjar una comunidad de clientes.

Utilizar los social media implica tanto ventajas como desafíos. Por el lado positivo, permiten dirigirse con precisión, son personales, interactivos, inmediatos y oportunos, además de efectivos en términos de costos. Quizá la mayor ventaja es su capacidad para atraer clientes y compartir contenidos socialmente, esto los convierte en medios ideales para conformar comunidades de clientes. Por el lado negativo, el control que ejercen los consumidores sobre el contenido de los social media los vuelve difíciles de controlar por parte de las empresas.

El marketing móvil permite entregar mensajes de marketing, promociones y otros contenidos a los consumidores durante sus trayectos por medio de dispositivos móviles. Los especialistas en marketing recurren al marketing móvil para atraer a los clientes en cualquier lugar y en todo momento durante los procesos de compra y de construcción de relaciones. La ampliamente difundida adopción de los dispositivos móviles y el aumento en el tránsito en internet por medio de éstos han convertido al marketing móvil en una obligación para la mayoría de las marcas, y casi todas las empresas importantes integran ahora el marketing móvil a sus programas de marketing directo. Muchas empresas han creado sus propios sitios en línea móviles. Otras cuentan con aplicaciones móviles útiles o entretenidas para atraer a los clientes hacia sus marcas y ayudarlos a comprar.

OBJETIVO 5

Identificar y analizar las formas tradicionales de marketing directo y revisar la política pública y los asuntos éticos que plantea el marketing directo.

(pp. 458-465)

Si bien el rápido crecimiento de las herramientas de marketing digital ha captado la atención de los encabezados de las noticias recientemente, las herramientas de marketing directo tradicionales siguen estando vigentes y aún se utilizan ampliamente. Las principales formas son la venta personal o cara a cara, el marketing por correo directo, el marketing por catálogo, el telemarketing, el marketing por televisión de respuesta directa (DRTV) y el marketing en quioscos.

Cuando una compañía utiliza el marketing por correo directo, envía una oferta, un anuncio, un recordatorio o algún otro mensaje a una persona a una dirección específica. Algunas empresas dependen del marketing por catálogo —lo que implica enviar catálogos por correo a una selecta lista de clientes o ponerlos a disposición de la gente en las tiendas, o bien, presentarlos en línea—. El telemarketing consiste en emplear el teléfono para vender productos o servicios de manera directa a los consumidores. El marketing DRTV adopta dos formas: la publicidad de respuesta directa (o infomerciales) y el marketing por televisión interactiva (iTV). Los quioscos son máquinas utilizadas para brindar información y realizar pedidos que las empresas de marketing directo colocan en tiendas, aeropuertos, hoteles y otras ubicaciones.

Las empresas de marketing directo y sus clientes, por lo general, disfrutan de relaciones mutuamente gratificantes. Sin embargo, en ocasiones, el marketing directo presenta un lado oscuro. Las tácticas agresivas y a veces turbias de algunas empresas de marketing directo pueden molestar o incluso dañar a los consumidores, desprestigiando a toda una industria. Los abusos van desde simples excesos que irritan a los consumidores hasta ejemplos de prácticas injustas o engaños y fraudes descarados. La industria del marketing directo también enfrenta crecientes preocupaciones en relación con la invasión de la privacidad y con la seguridad al navegar en internet. Tales preocupaciones demandan fuertes acciones por parte de las compañías y de los encargados de establecer las políticas públicas para frenar los abusos del marketing directo. Al final, la mayoría de las empresas de marketing directo quieren lo mismo que los clientes y consumidores: ofertas de marketing honestas y bien diseñadas dirigidas únicamente a los consumidores que puedan apreciarlas y responder a ellas.

Términos clave

OBJETIVO 1

Marketing directo y digital (p. 442)

OBJETIVO 2

Marketing digital y de social media (p. 446)

OBJETIVO 3

Marketing multicanal (p. 447)
Marketing en línea (p. 448)
Sitios web de marketing (p. 448)
Sitio web de comunidad de marca (p. 448)
Publicidad en línea (p. 449)
Marketing por correo electrónico (p. 450)
Correo no deseado (spam) (p. 450)
Marketing viral (p. 450)
Blogs (p. 451)

OBJETIVO 4

Social media (p. 452)
Marketing móvil (p. 455)

OBJETIVO 5

Marketing por correo directo (p. 459)
Marketing por catálogo (p. 459)
Telemarketing (p. 460)
Marketing por televisión de respuesta directa (DRTV) (p. 461)

ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO

Preguntas para análisis

14-1 Mencione y describa brevemente las diversas formas de marketing directo y digital y de social media. (AACSB: Comunicación).

14-2 Compare el concepto de sitio web de marketing con el de sitio web de comunidad de marca. (AACSB: Comunicación).

14-3 Mencione y describa las dos formas principales de publicidad en línea. (AACSB: Comunicación).

14-4 Analice las ventajas y los desafíos del marketing de social media. (AACSB: Comunicación).

14-5 Mencione y describa brevemente las principales formas tradicionales de marketing directo. (AACSB: Comunicación).

Ejercicios de pensamiento crítico

14-6 En pequeños grupos, diseñen un anuncio de televisión de respuesta directa (DRTV) para una marca nacional que normalmente no se asocie con ese tipo de promoción, como calzado atlético, automóviles o alimentos. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

14-7 Revise las directrices de la Federal Trade Commission sobre la divulgación de anuncios en línea, social media y dispositivos móviles en www.ftc.gov/os/2013/03/130312dotcomdisclosures.pdf. ¿Los requerimientos de la FTC en relación con los anuncios y el apoyo de personajes famosos a las marcas hacen que Twitter sea menos eficaz como medio publicitario? (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento reflexivo).

14-8 Desarrolle una presentación en torno al *phishing*. En su presentación, defina el concepto de *phishing*, describa tres ejemplos (búsquelos en Google Images) y analice cómo pueden protegerse los consumidores y los negocios implicados en un fraude. (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento reflexivo).

MINICASOS Y APLICACIONES

Marketing en línea, móvil y de social media — Gran negocio para pequeños negocios

El marketing móvil es el medio adecuado para los pequeños negocios. Cuando las lluvias se precipitaron sobre Nueva Orleáns, justo antes de su famoso festival Jazz & Heritage, la propietaria de una tienda local de calzado vio una oportunidad. Envió un tweet para informar que tenía botas para lluvia disponibles en su tienda, Feet First, y agotó las existencias en dos horas. Feet First no es ajena al marketing en línea: tiene un sitio web, un carrito para compras en línea y una página de Facebook. Sin embargo, el marketing móvil es donde está la acción. Los empleados actualizan con frecuencia las cuentas de la tienda en Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, Tumblr y Snapette —una aplicación local sobre moda—. Los consumidores, cada vez más, emplean los dispositivos móviles para encontrar información y adquirir productos. The Polkadot Alley, una tienda en línea, descubrió que el 90 por ciento de los pedidos que recibe provienen de teléfonos móviles. Aunque el tránsito en la aplicación de Yelp es una fracción del tránsito total del sitio web, el 45 por ciento de todas las búsquedas en Yelp provienen de su aplicación móvil. Los minoristas locales reconocen las ventajas del marketing móvil. Como resultado, Google modificó su plataforma de anuncios para adecuarla al ritmo de crecimiento de las campañas de anuncios móviles. Los anunciantes no sólo pagan por términos de búsqueda, sino también por el dispositivo empleado para realizar la búsqueda, su ubicación y la hora del día. Si es el sábado anterior al Día de las Madres y usted utiliza su teléfono para buscar tiendas de arreglos florales, tal vez Emily's Flower Shop, que se encuentra a media milla de donde usted está, probablemente pague una tarifa 30 por ciento más alta para que su anuncio aparezca en primer lugar en la lista de resultados que usted recibe.

14-9 ¿Qué negocios locales de su comunidad emplean marketing en línea, móvil y/o de social media? Entreviste al dueño o al gerente de uno de esos negocios para saber cómo realizan esas actividades de marketing y pregúntele el grado de satisfacción que les reportan. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

14-10 El marketing móvil puede resultar confuso para el dueño de un pequeño negocio. Desarrolle una presentación donde describa el marketing móvil a dueños de pequeños negocios, sus ventajas y desventajas, y exponga algunos ejemplos de cómo emplean los pequeños negocios el marketing móvil. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

Ética de marketing — Rastreo en el espacio físico

Ahora usted ya está enterado del proceso de selección del público meta con base en el comportamiento —el cual se basa en el seguimiento que hacen los especialistas en marketing de la conducta que manifiestan los consumidores en el ciberespacio para enviarles publicidad en concordancia—. Krux Digital informa que la visita promedio a una página web genera 56 casos de recopilación de datos, una cifra que se quintuplicó en tan sólo un año. Una investigación realizada por el *Wall Street Journal* encontró que los 50 sitios web más populares instalaron más de tres mil archivos de rastreo en la computadora utilizada en el estudio. El total fue incluso mayor —4123 archivos de rastreo— en el caso de los 50 sitios más populares entre niños y adolescentes. Muchos sitios instalaron, cada uno, más de 100 herramientas de rastreo durante las pruebas. Las herramientas de rastreo incluyen archivos colocados en las computadoras de los usuarios y en sitios web. Los especialistas en marketing utilizan esa información para dirigir con precisión sus anuncios en línea. Pero ahora, los dispositivos portátiles y móviles permiten a estos especialistas rastrear los movimientos de los consumidores en el mundo físico. El término *meat space* se refiere al mundo físico en el que nuestro cuerpo se mueve y actúa, es decir, el mundo de carne y hueso (en oposición al mundo virtual). Los especialistas en marketing utilizan la información obtenida a partir de dispositivos portátiles y móviles para personalizar sus ofertas mientras los consumidores se desplazan por el espacio físico. Por ejemplo, las Magic Bands y la aplicación móvil de Disney permiten a los usuarios abrir las puertas de sus habitaciones, entrar a los parques, utilizar FastPasses y reservar, ordenar y pagar sus alimentos. Sin embargo, la verdadera magia para Disney es la capacidad que

estos recursos ofrecen para hacer un seguimiento de todo lo que hace el usuario mientras se mueve en el "meat space". Puesto que los usuarios voluntariamente dan sus nombres y fechas de nacimiento al ordenar sus Magic Bands, es probable que Goofy vaya al encuentro de un niño para decirle: "¡Feliz cumpleaños, Billy!".

14-11 Analice si es ético o no rastrear los movimientos físicos de los consumidores, especialmente de los niños. (AACSB: Comunicación; razonamiento ético).

14-12 Analice otras formas en que los especialistas en marketing podrían hacer el seguimiento de los consumidores en el mundo físico o "meat space". (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

Aritmética de marketing Publicidad móvil

Los consumidores dedican una cuarta parte de su tiempo a ver medios de comunicación en sus dispositivos móviles, pero los anunciantes destinan el uno por ciento de sus presupuestos de medios de comunicación a los dispositivos móviles. Aunque la publicidad móvil constituye un pequeño porcentaje de la publicidad en línea, es uno de los canales publicitarios de mayor crecimiento. De acuerdo con una fuente, la tasa de crecimiento de la publicidad móvil rebasó el 100 por ciento entre 2012 y 2013. Sin embargo, un obstáculo para el crecimiento es la medición del rendimiento sobre la inversión en publicidad móvil. Una encuesta realizada por *eMarketer* entre gerentes de marketing reveló que el 41 por ciento de quienes invierten en publicidad móvil indicaron que el éxito de su gasto en ese rubro era "inconsistente" o "no seguro".

14-13 ¿Cuánto se gasta en marketing móvil y cuál es la tasa de crecimiento de los gastos en ese medio? Compare esos gastos con lo que se invierte en otros medios publicitarios. (AACSB: Comunicación; razonamiento analítico; pensamiento reflexivo).

14-14 ¿De qué manera miden las empresas el rendimiento sobre la inversión en publicidad móvil? Elabore una presentación para sugerir formas de medición que los especialistas en marketing deberían utilizar para medir la eficacia de la publicidad móvil. (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento reflexivo).

Caso empresarial Pinterest revoluciona la web —una vez más

Ben Silbermann se ve exhausto. Y no se debe a que este padre de familia de 31 años se levante antes del amanecer cada mañana junto con su pequeño hijo. Tiene todavía más actividades que hacer como fundador y director general de Pinterest, el "sitio web más de moda en el planeta". En menos de dos años, Pinterest alcanzó la meta de 10 millones de visitantes únicos al mes —más rápido que cualquier otro sitio en línea en la historia—. Para entonces ya registraba mayor afluencia de usuarios que Google+, YouTube y LinkedIn juntos. Un año después alcanzó la cifra de 50 millones de visitantes únicos cada mes. Hasta ahora, 70 millones de miembros de Pinterest han creado 750 millones de tableros y colocado 30 mil millones de artículos. Pinterest crece tan rápidamente que tratar de cuantificar su éxito en cifras parece una tarea sin sentido.

Más bien, el impacto de esta audaz y joven empresa puede observarse en formas mucho más sustanciales. De hecho, Pinterest parece haber logrado el cometido poco probable de revolucionar la web, algo que, al parecer, sólo sucede cada cierto número de años. Igual que Amazon, Google, Facebook y otros antes que Pinterest, ésta puso sobre aviso a los negocios y a otros sitios en línea por doquier de que mejor deberían orientarse en torno a la plataforma de Pinterest o se quedarían rezagados. E igual que sucedió con otras empresas que revolucionaron internet, el impacto de Pinterest ha provocado que incluso los gigantes en línea se detengan para prestarle atención. En efecto, Pinterest está cambiando el diseño web tanto como el comercio electrónico. Y parece como si hubiera resuelto uno de los más grandes problemas de internet —el descubrimiento.

El problema del descubrimiento

A primera vista, Pinterest tal vez parezca un sitio de social media como cualquier otro, ya que congrega a las personas para compartir imágenes y comentarios sobre éstas. La gran idea de Silbermann para Pinterest surgió cuando él y su compañero de la universidad Paul Sciarra batallaban para negocio con su primer producto: una aplicación para realizar compras llamada Tote. Aunque Tote no fraguó, reveló una necesidad insatisfecha entre los usuarios de internet. Los usuarios de Tote no compraban cosas (como corresponde a una aplicación para efectuar compras), sino que se enviaban por correo electrónico fotografías de productos para verlas después.

Silbermann había sido toda su vida un coleccionista de distintos objetos, así que podía identificarse con eso. De niño, sentía una particular fascinación por coleccionar insectos. "Realmente me gustaban los insectos", recuerda. "De todo tipo: moscas, saltamontes, gorgojos". Dedicó buena parte de su juventud a coleccionar, desecar, sujetar con alfileres y etiquetar diversos ejemplares —así creó su propio museo privado de historia natural—. Cuando Silbermann y Sciarra conocieron al tercer cofundador de Pinterest, Evan Sharp, la idea de las colecciones digitales —de libros, ropa o incluso insectos— como un poderoso medio de autoexpresión comenzó a tomar forma.

Cuando los tres empezaron a trabajar para desarrollar Pinterest, algo relacionado con el concepto "Internet de todas las cosas" molestaba a Silbermann. A pesar de las aparentemente infinitas posibilidades de exploración, expresión y creación, pensaba que internet estaba organizado de una forma que confinaba a las personas. Para comenzar, la naturaleza de "búsqueda" en cualquier contexto en línea parecía promover el descubrimiento, pero en realidad lo entorpecía. Por ejemplo, Google depende de plantear términos de consulta bien definidos para arrojar resultados útiles. Trate de encontrar algo cuando no está totalmente seguro de lo que busca; por ejemplo, realice una búsqueda con los términos "lindo regalo para el Día del Padre" o "regalo muy especial para el Día del Padre" y verá que Google no le es de mucha ayuda. El resultado final es que si usted intenta hablar con Google de la misma forma en que habla con un amigo o con el empleado de una tienda departamental, el motor de búsqueda no sabrá por dónde comenzar.

La creencia de que el descubrimiento es un problema en internet no es original de Silbermann. De hecho, es un problema con el que muchos diseñadores digitales han lidiado desde el lanzamiento de la web, pero que nadie ha logrado resolver plenamente. Tomemos el caso de Amazon, por ejemplo. Con todo lo exitosa que es esta empresa, toda su estructura es un reflejo de cualquier otro sitio de comercio electrónico —un sistema detallado de menús y categorías—. Para buscar algo, los usuarios deben trabajar dentro de esa estructura mientras se detienen en docenas de diferentes direcciones de artículos sugeridos y productos competidores.

"Usted dedica unas tres horas para comprar un tostador de $20", dice Barry Schwartz, profesor de psicología y autor de *The Paradox of Choice*. "Amazon y Google expiden un olor nauseabundo cuando se realiza una búsqueda", afirma Leland Rechis, director de experiencia de productos en Etsy. Sin embargo, Amazon y Google no están solos. Internet entero está estructurado como una serie de menús todavía más específicos, inconsistentes con la forma en que trabaja la mente humana. Tal estructura inhibe los tipos de saltos de asociación libre que ocurren de manera natural mientras la gente camina por los centros comerciales, deambula por un museo o transita por una calle.

Cuando Silbermann y los otros dos cofundadores trabajaban para bosquejar Pinterest, también intentaban eliminar otra característica limitante del diseño en línea. Otras redes sociales están organizadas en torno a "feeds" —líneas de texto o imágenes organizadas cronológicamente—. Esta configuración permite a los usuarios revisar múltiples imágenes al mismo tiempo. El equipo de Pinterest quería cambiar eso. "Nos emocionaba realmente crear algo que no tuviera carácter inmediato ni estuviera en tiempo real, algo que no siguiera una línea de alimentación cronológica", explica Sharp. Dibujaron una rejilla de imágenes, en vez de los directorios, los sellos para indicar el tiempo y la paginación impuestos comúnmente por la web. La meta de Pinterest era crear una interfaz que simulara la visita a una tienda o a un museo.

A medida que Pinterest tomaba forma, sus creadores nunca se preguntaron si sería una red social en esencia. Lo que distinguió a Pinterest aún más fue la habilidad de Silbermann para observar fuera del túnel de visión de otros social media. Aunque la web social actual es frecuentada por millones de usuarios, la mayoría son observadores, no creadores. Por lo tanto, sólo toman parte en un nivel. No todos son fotógrafos, directores de cine o radiodifusores. "La mayoría de las personas no tienen algo ingenioso que decir en Twitter o algo fascinante que colocar en Facebook; sin embargo, muchas son realmente interesantes", comenta Silbermann. "Tienen un gusto extraordinario en cuanto a libros o muebles o diseño, pero no tenían modo de compartirlo".

Algo completamente diferente

El equipo de Pinterest se enfocó en resolver algunas de las características más limitantes de los aburridos resultados de internet. Cuando Pinterest se lanzó en marzo de 2010, fue aclamado por muchos como uno de los sitios en línea más asombrosos visualmente de todos los tiempos. Silbermann, Sciarra y Sharp trabajaron en 50 versiones del sitio, modificando meticulosamente y perfeccionando el ancho de las columnas, la distribución y las formas de presentar las imágenes. "Desde el principio estábamos conscientes de que si queríamos que alguien dedicara todo su tiempo a reunir una colección, ésta debía ser, al menos, atractiva", dice Silbermann. La rejilla de Pinterest es un elemento clave de su diseño —imágenes interconectadas de ancho fijo y altura variable que se reacomodan cada vez que se coloca una nueva imagen, lo cual significa que es difícil que los usuarios vean la misma página inicial en dos ocasiones.

Pinterest innovó también el diseño convencional en línea de otras formas. En un momento en que se puso de moda la aplicación de las técnicas de los juegos a entornos no lúdicos (lo que se conoce como "gamificación", un término derivado de *game*, juego), Pinterest no desplegó ningún elemento para competir en ese sentido. No había ningún tablero líder ni ningún otro medio de identificar a los usuarios más populares. También eliminó las vistas de página, la métrica predominante para ilustrar el crecimiento y el ímpetu. En vez de ello, la "infinita lista desplegable" de Pinterest carga automáticamente más imágenes conforme el usuario expande el navegador o se desplaza hacia abajo. Al no tener que desperdiciar tiempo en hacer clic o en esperar que las páginas se carguen, esta característica ha demostrado ser adictiva para muchos.

"Cuando usted abre Pinterest", dice Silbermann, "siente como si caminara en un edificio lleno que materiales en los que sólo usted está interesado. Pareciera que los tomó con sus manos". Silbermann y sus colegas, sin duda, han tenido éxito. Página tras página, Pinterest transmite la sensación de que la colección diseñada por un individuo refleja sus necesidades, ambiciones y deseos. Es como si una persona dijera: "Aquí están las cosas bellas que me hacen ser lo que soy —o lo que quiero ser—". No hay un tema único para cada tablero. Pinterest es un lugar donde las mujeres jóvenes planean su boda, los individuos crean su lista de deseos de platillos de alimentos y las parejas reúnen conjuntos de mobiliario para su nuevo hogar. A diferencia de otras redes sociales, cada página inicial de Pinterest es un *collage* en continuo cambio que refleja la suma de elecciones de cada usuario.

Como el diseño de Pinterest se ha desviado de la convención de internet de tantas formas, es natural que su dinámica de crecimiento rompa también con las tendencias anteriores. La mayoría de los servicios sociales exitosos se difunden entre los adoptadores tempranos en las costas de la nación y luego llegan a las masas. Sin embargo, el crecimiento de Pinterest se ha distribuido desde la zona central impulsado por grupos muy específicos, como los "bloguernáculos" de jóvenes mormones, conocedores de tecnología. Además, casi el 83 por ciento de los usuarios de Pinterest son mujeres, la mayoría de entre 25 y 54 años de edad, otro grupo demográfico que normalmente no está asociado con los sitios de social media de rápido crecimiento.

Esperanza de monetización

Quizá la mayor salpicadura que Pinterest ha provocado en la alberca de los sitios en línea es la enorme influencia sobre las compras de los consumidores. Si bien muchas empresas punto-com han obtenido utilidades realizando ventas en línea, el mundo digital, en general, aún lucha por convertir el número de visitantes en dinero. Incluso Facebook, aunque obtiene utilidades, motiva a relativamente pocos de sus miembros con más de mil millones de dólares a abrir su cartera.

Sin embargo, algo relacionado con la combinación del elegante diseño y la inteligente dinámica social de Pinterest tiene a los usuarios comprando como locos. Un usuario de Pinterest que rastrea una imagen para identificar su fuente y luego compra un artículo gasta un promedio de $180. Para los usuarios de Facebook, el promedio es de sólo $80; y en el caso de Twitter, de $70. Pero Pinterest está teniendo un impacto mucho mayor de lo que indican esas cifras. Aunque Pinterest aún se encuentra lejos de ser líder en términos de miembros y visitas únicas, cuando se trata de hacer referencias de comercio electrónico, es el líder del mercado concentrando el 40 por ciento de la afluencia y superando a Facebook, la red social

dominante, en un punto porcentual. Aún más impresionante es el hecho de que el tránsito de usuarios que registra Pinterest se convierte en una venta con una frecuencia que es 22 por ciento mayor que lo que logra el tránsito de Facebook.

Las compañías están aprovechando esta oportunidad. Inicialmente, las marcas podrían dirigir el tránsito de usuarios a sus propios sitios de Pinterest o a sitios externos pagando a líderes de opinión para publicar imágenes de sus productos. Por ejemplo, las compañías pagan a Satsuki Shibuya, un diseñador de 31 años con más de un millón de seguidores, entre $150 y $1200 por imagen que coloca en el sitio. Este método funciona bien porque, con la sensación de autenticidad que infunde Pinterest, es casi imposible determinar la diferencia entre las imágenes pagadas que se colocan en un tablero y las que no son pagadas —algo que no sucede en otros sitios en línea.

Recientemente, Pinterest entró al mundo de la publicidad con imágenes pagadas y está a punto de emprender una gran actividad de publicidad en línea. Más de una docena de empresas, que incluyen a Kraft, General Mills, Nestlé, Gap y Expedia, firmaron ya un compromiso con Pinterest por sumas de entre $1 y $2 millones. "Nuestro público meta son las mujeres de edades entre 25 y 54 años y Pinterest se ajusta a ello perfectamente", afirma Deanie Elsner, directora de marketing de Kraft Foods. Para Kraft, Pinterest tiene una forma eficaz de conectarse con la mitad más joven de ese segmento demográfico que generalmente resulta más difícil de alcanzar. "Las deja ser las heroínas", afirma, refiriéndose a la práctica de Kraft de publicar recetas en el sitio de Pinterest.

Entonces, no hay duda de que muchos otros sitios de social media toman nota de lo que hace Pinterest. Numerosos sitios (como Fancy y Polyvore) han tratado de imitar la apariencia y el estilo de Pinterest, incluso la selección de fuente tipográfica. La influencia del diseño de Pinterest también es notable en sitios como la red social de Lady Gaga, LittleMonsters.com y el sitio de preguntas y respuestas Quora. Incluso el cambio de Facebook hacia su formato actual Timeline es notablemente similar al de Pinterest.

A pesar de todas las formas en que Pinterest se ha desviado de la trayectoria típica del desarrollo de los social media, mantiene el rumbo en términos de ganar dinero. Esto es, dedicó los primeros años a conformar su red y a perfeccionar su sitio. El año pasado ya comenzó a generar ganancias. Silbermann y sus amigos siguen desarrollando nuevas ideas. Además de la publicidad, Pinterest también podría adoptar un modelo de cobrar una tarifa por cada referencia, conservando un porcentaje de la venta de cada artículo vendido como resultado de una imagen publicada. Pinterest fue valuada en $5000 millones y no ha tenido problema para recaudar todo el capital de riesgo que necesita, a pesar de que aún tiene que ganar dinero. "Nunca dudamos de que podíamos hacer un montón de dinero", dice un ex empleado de Pinterest. Al parecer, los inversionistas piensan de la misma forma.

Preguntas para análisis del caso

14-15 Analice las fuerzas presentes en el entorno del mercado que han contribuido a la explosión de la popularidad de Pinterest.

14-16 ¿Por qué Pinterest ejerce tanta influencia en las decisiones de los consumidores relacionadas con la compra de productos?

14-17 Analice diversas formas en que las compañías podrían utilizar Pinterest para construir sus propias marcas y generar ventas.

14-18 ¿Qué amenazas enfrentará Pinterest en el futuro? Dé algunas recomendaciones para lidiar con esas amenazas.

Fuentes: Con base en información de Jillian D'Onfro, "Here's Exactly Why Pinterest Is Worth Its $5 Billion Valuation", *Businessinsider*, 17 de mayo de 2014, www.businessinsider.com/why-pinterest-is-worth-5-billion-2014-5; Cotton Delo, "Pinterest Launches First Paid Ads with Kraft, Gap and Others", *Advertising Age*, 12 de mayo de 2014, www.adage.com/print/293142; Max Chafkin, "Can Ben Silbermann Turn Pinterest into the World's Greatest Shopfront?", *Fast Company*, octubre de 2012, pp. 90-96; y Kimberly Warner-Cohen, "Pinterest Beats Facebook, Twitter in Online Shopping", *Wall St. Cheat Sheet*, 9 de abril de 2014, http://wallstcheatsheet.com/technology/pinterest-beats-facebook-twitter-in-online-shopping.html/?a=viewall.

Referencias

1. Con base en información de Sarah Kessler, "With Paper, Facebook Stops Trying to Be Everything for Everyone", *Fast Company*, 30 de enero de 2014, www.fastcompany.com/3025762/with-paper-facebook-stops-trying-to-be-everything-for-everyone; Josh Constine, "Zuck Says Ads Aren't the Way To Monetize Messaging", *Techcrunch*, 19 de febrero de 2014, http://techcrunch.com/2014/02/19/whatsapp-will-monetize-later/; Shayndi Raice y Spencer E. Ante, "Insta-Rich: $1 Billion for Instagram", *Wall Street Journal*, 10 de abril de 2012, http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702303815404577333840377381670; "Facebook's Sales Chief: Madison Avenue Doesn't Understand Us Yet", *Advertising Age*, 29 de abril de 2011, www.adage.com/print/227314/; Craig Smith, "By the Numbers: 105 Amazing Facebook User Statistics", *Digital Marketing Ramblings*, 13 de marzo de 2014, http://expandedramblings.com/index.php/by-the-numbers-17-amazing-facebook-stats/#.U2F1gtxH38u; y www.faceboook.com, www.instagram.com y www.whatsapp.com, consultados en septiembre de 2014.
2. ComBlu, "The State of Online Branded Communities", http://comblu.com/downloads/ComBlu_StateOfOnlineCommunities_2012.pdf, consultado en noviembre de 2012; "The Strangest Mountain Dew Flavors Ever Made", *Huffington Post*, 2 de abril de 2014, www.huffingtonpost.com/the-daily-meal/the-strangest-mountain-de_b_5076837.html; y www.mountaindew.com, consultado en septiembre de 2014.
3. Para ésta y otras estadísticas de marketing directo incluidas en la presente sección, vea Direct Marketing Association, *The DMA Statistical Fact Book 2014*, 36a. ed., abril de 2014; y mucha otra información en www.thedma.org, consultada en septiembre de 2014.
4. Ginger Conion, "Outlook 2014: Marketing Spending to Rise", *Direct Marketing News*, 10 de enero de 2014, www.dmnews.com/outlook-2014-marketing-spending-to-rise/article/328925/; Thad Reuter, "U.S. e-Commerce to Grow to 13% in 2013", *Internet Retailer*, 13 de marzo de 2013, https://www.internetretailer.com/2013/03/13/us-e-commerce-grow-13-2013; Sucharita Mulpuru, "US Online Retail Forecast, 2012 to 2017", 13 de marzo de 2013, www.forrester.com/US+Online+Retail+Forecast+2012+To+2017/fulltext/-/E-RES93281?objectid=RES93281; "Marketing Fact Pack 2014", *Advertising Age*, 30 de diciembre de 2013, p. 14; y "Monthly and Annual Retail Trade", U.S. Census Bureau, www.census.gov/retail, consultado en septiembre de 2014.
5. Vea Pew Research Center's Internet & American Life Project, "Internet User Demographics", www.pewinternet.org/data-trend/internet-use/latest-stats/, consultado en junio de 2014; "Digital Set to Surpass TV in Time Spent with US Media", *eMarketer*, 1 de agosto de 2013, www.emarketer.com/Article/Digital-Set-Surpass-TV.Time-Spent-with-US-Media/1010096; "ITU Release Latest Tech Figures & Global Rankings", 7 de octubre de 2013, www.itu.int/net/pressoffice/press_releases/2013/41.aspx#.

Uumujvad6cC; John Heggestuen, "One in Every 5 People in the World Own a Smartphone, One in Every 17 Own a Tablet", *Business Insider*, 15 de diciembre de 2013, www.businessinsider.com/smartphone-and-tablet-penetration-2013-10; y James O'Tolle, "Mobile Apps Overtake PC Internet Usage in U.S.", *CNN Money*, 28 de febrero de 2014, http://money.cnn.com/2014/02/28/technology/mobile/mobile-apps-internet//.

6. Vea Natash Lomas, "Forrester: U.S. Online Retail Sales to Rise to $370BN by 2017 (10% CAGR) as Ecommerce Motors on with Help from Tablets and Phones", *TechCrunch*, 13 de marzo de 2013, http://techcrunch.com/2013/03/13/forrester-2012-2017-ecommerce-forecast/; y "60% of U.S. Retail Sales Will Involve the Web by 2017", *Internet Retailer*, 30 de octubre de 2013, www.internetretailer.com/2013/10/30/60-us-retail-sales-will-involve-web-2017.
7. Vea "Internet Retailer: Top 500 Guide", www.top500guide.com/top-500/the-top-500-list, consultado en septiembre de 2014.
8. Vea Paul Davidson, "Staples Closing 225 Stores, Strengthens Online Focus", *USA Today*, 7 de marzo de 2014, www.usatoday.com/story/money/business/2014/03/06/staples-closings/6114525/; "Staples Aims to Change Image with New Slogan", *Boston Globe*, 3 de enero de 2014; e informes anuales y otra información encontrados en www.staples.com, consultados en septiembre de 2014.
9. Vea ComBlu, "The State of Online Branded Communities", http://comblu.com/downloads/Comblue_StateOfOnlineCommunities_2012.pdf, noviembre de 2012, p. 19; "Why Join an Online Brand Community?", *Marketing Charts*, 17 de octubre de 2013, www.marketingcharts.com/wp/online/why-join-an-online-brand-community-37429/; y www.espn.com, consultado en septiembre de 2014.
10. Ginger Conlon, "Outlook 2014: Marketing Spending to Rise", *Direct Marketing News*, 10 de enero de 2014, www.dmnews.com/outlook-2014-marketing-spending-to-rise/article/328925.
11. Vea "IAC Internet Advertising Competition: Best Rich Media Online Ad", www.iacaward.org/iac/winners_detail.asp?yr=all&award_level=best&medium=Rich%20media%20Online%20Ad; y "Gatorade¾ Prime Rich Media Takeover", www.iacaward.org/iac/winner.asp?eid=10379, ambos consultados en julio de 2014.
12. Ginger Conlon, "Outlook 2014: Marketing Spending to Rise"; e informes anuales de Google, http://investor.google.com/proxy.html, consultados en septiembre de 2014.
13. "Social Media Is the Hot New Thing, but Email Is Still the King", *Advertising Age*, 30 de septiembre de 2013, p. 18.
14. Vea Nora Aufreiter *et al*., "Why Marketers Keep Sending You Emails", enero de 2014, www.mckinsey.com/Insights/Marketing_Sales/Why_marketers_should_keep_sending_you_emails; Niti Shah, "18 Email Marketing Stats That'll Make You Better at Your Job", *HubSpot*, 5 de diciembre de 2013, http://blog.hubspot.com/marketing/email-marketing-stats-list; y Amy Gesenhues, "Report: Marketing Emails Opened on Mobile Devices Jumped 61% to 65% in Q4 2013", 23 de enero de 2014, http://marketingland.com/report-65-of-marketing-emails-were-opened-on-mobile-devices-in-q4-2013-71387.
15. Larry Bennett, "Worlwide Spam Rate Falls 2.5 Percent but New Tactics Emerge", *ZDNet*, 23 de enero de 2014, www.zdnet.com/worldwide-spam-rate-falls-2-5-percent-but-new-tactics-emerge-7000025517/.
16. Linda Moses, "Online Video Ads Have Higher Impact than TV Ads", *Adweek*, 1 de mayo de 2013, www.adweek.com/print/148982; y "comScore Releases December 2013 U.S. Online Video Rankings", 10 de enero de 2014, www.comscore.com/Insights/Press_Releases/2014/1/comScore_Releases_December_2013_US_Online_Video_Rankings.
17. Para éste y otros ejemplos, vea "Samsung, Wieden & Kennedy Rule Ad Age's 2013 Viral Video Awards", *Advertising Age*, 16 de abril de 2013, http://adage.com/article/240900/; y Alexander Coolidge, "P&G Aims for Moms' Heart with Latest 'Thank You' Ad", *USA Today*, 8 de enero de 2014, www.usatoday.com/story/money/business/2014/01/08/pg-olympics-thank-you-ad/4380229/.
18. Laura Heller, "'Ship My Pants': Kmart's Unexpected Viral Hit", *Forbes*, 15 de abril de 2013, www.forbes.com/sites/lauraheller/2013/04/15/ship-my-pants-kmarts-unexpected-viral-hit/; Ron Dicker, "Kmart Makes Merry Mischief Again with 'Ship My Pants', Dickens Style", *Huffington Post*, 13 de diciembre de 2013, www.huffingtonpost.com/2013/12/13/kmart-ship-my-pants-dickens-christmas-carol_n_4440133.html; y www.youtube.com/watch?v=l03UmJbK0lA, consultado en septiembre de 2014.
19. "Evian: Masters of Online Video", *The Guardian*, www.theguardian.com/media-network/ebuzzing-partner-zone/evian-online-video-advertising-baby-me, consultado en junio de 2014; y Emma Bazilian, "Ad of the Day: Evian Spins a Familiar Web with a Dancing Baby Spider-Man", *Adweek*, 3 de abril de 2014, www.adweek.com/news/advertising-branding/ad-day-evian-spins-familiar-web-dancing-baby-spider-man-156755.
20. Troy Dreier, "The Force Was Strong With This One", *Streaming Media Magazine*, abril-mayo de 2011, pp. 66-68: vea también Thales Teixeira, "The New Science of Viral Ads", *Harvard Business Review*, marzo de 2012, pp. 25-28; y Hilary Masell Oswald, "The Biology of a Marketplace Sensation", *Marketing News*, septiembre de 2013, pp. 31-35.
21. "State of the Blogging World in 2012", *New Media Expo Blog*, 25 de julio de 2012, www.blogworld.com/2012/07/25/state-of-the-blogging-world-in-2012; y "The Blogconomy: Blogging Statistics", *Social Media Today*, 28 de agosto de 2013, http://socialmediatoday.com/mikevelocity/1698201/blogging-stats-2013-infographic.
22. Vea http://en.community.dell.com/dell-blogs/default.aspx y www.youtube.com/user/DellVlog, consultados en septiembre de 2014.
23. Con base en información encontrada en Keith O'Brien, "How McDonald's Came Back Bigger Than Ever", *New York Times*, 6 de mayo de 2012, p. MM44.
24. Stuart Feil, "How to Win Friends and Influence People", *Adweek*, 10 de septiembre de 2013, pp. S1-S2.
25. http://newsroom.fb.com/copany-info;www.youtube.com/yt/press/statistics.html; y www.statisticbrain.com/twitter-statistics/, consultado en septiembre de 2014.
26. Para éste y otros ejemplos, vea www.kaboodle.com, www.farmersonly.com, www.birdpost.com y www.cafemom.com, todos consultados en septiembre de 2014.
27. Vea http://nikeinc.com/news/nike-coach-feature-motivates-runners-with-customized-training-plans y www.nikeplus.com, consultados en junio de 2013.
28. Karl Greenberg, "Volvo Uses Twitter Chat for Digital Focus Groups", *Marketing Daily*, 29 de mayo de 2013, www.mediapost.com/publications/article/201309/#axzz2UsMXTPXB.
29. Con base en información encontrada en Tim Nudd, "Online Test Just Wants to Make You Happy", *Adweek*, 18 de marzo de 2013, www.adweek.com/adfreak/oreo-wraps-cookie-vs-creme-campaign-dozens-goofy-videos-148017; y Lisa Lacy, "Oreo to Fans: Cookie of Crème?", *ClickZ*, 7 de febrero de 2013, www.clickz.com/clickz/news/2241725/oreo-to-fans-cookie-or-creme.
30. Vea http://pinterest.com/wholefoods/, consultado en septiembre de 2014.
31. Ejemplo y citas tomados de "Meme Watch: Lay's 'Do Us a Flavor' Crowdsourcing Hilariously Backfires", *Uproxx*, 5 de febrero de 2014, http://uproxx.com/gammasquad/2014/02/best-of-lays-do-us-a-flavor-parodies/?showall=true; Michael Bourne, "Sailing of 14 Social Cs", *Mullen Advertising*, 13 de febrero de 2012, www.mullen.com/sailing-the-14-social-cs/; y Jenna Mullins, "The Submissions for New Lay's Chip Flavors Are Getting Out of Control (but We Love It)", *EOnline*, 6 de febrero de 2014, www.eonline.com/news/508137/the-submissions-for-new-lays-chip-flavors-are-getting-out-of-control-but-we-love-it.
32. Melissa Allison, "Re-Creating the Coffee Klatch Online", *Raleigh News & Observer*, 6 de mayo de 2013, p. 1D; Todd Wassermann, *MAshable*, 13 de diciembre de 2013, http://mashable.com/2013/12/05/starbuckss-tweet-a-coffee-180000; y www.facebook.com/Starbucks y https://twitter.com/Starbucks, consultados en septiembre de 2014.
33. Los hechos descritos en este párrafo proceden de "Wireless Quick Facts", www.ctia.org/your-wireless-life/how-wireless-works/wireless-quick-facts, consultado en junio de 2014; Tara Siegel Bernard, "Weighing the Need for Landline in a Cellphone World", *New York Times*, 17 de enero de 2014, www.nytimes.com/2014/01/18/your-money/weighing-the-need-for-a-landline-in-a-cellphone-world.html?_r=0: "Smartphone Penetration Tops 65% of the US Mobile Market in Q4 2013", *MarketingCharts*, 5 de febrero de

2014, www.marketingcharts.com/wp/online/smartphone-penetration-tops-65-of-the-us-mobile-market-in-q4-2013-39595/; Pew Research Center's Internet & American Life Project, "Cell Phone Activities", www.pewinternet.org/data-trend/mobile/cell-phone-activities/, consultado en junio de 2014; y Zoe Fox, "The Average Smartphone User Downloads 25 Apps", *Mashable*, 5 de septiembre de 2013, http://mashable.com/2013/09/05/most-apps-download-countries/.

34. Jonathan Nelson, "Voice: One Screen to Rule Them All", *Adweek*, 13 de febrero de 2013, p. 15; Stephen Willard, "Study: People Check Their Cell Phones Every Six Minutes, 150 Times a Day", *Elite Daily*, 11 de febrero de 2013, http://elitedaily.com/news/world/study-people-check-cell-phones-minutes-150-times-day/; y John Fetto, "Americans Spend 59 Minutes a Day on Their Smartphones", *Experian*, 28 de mayo de 2013, www.experian.com/blogs/marketing-forward/2013/05/28/americans-spend-58-minutes-a-day-on-their-smartphones/.

35. "IAB Internet Advertising Revenue Report", abril de 2013, www.iab.net/media/file/IAB_Internet_Advertising_Revenue_Report_FY_2012_rev.pdf; "The Mobile Movement", consultado en www.thinkwith-google.com/insights/emea/library/studies/the-mobile-movement, mayo de 2013; y "Mobile Advertising Fast Facts", *Advertising Age*, 4 de abril de 2014, pp. 20+.

36. Vea Lauren Johnson, "McDonald's Beefs Up Advertising Strategy with Mobile Game", *Mobile Marketer*, 28 de marzo de 2013, www.mobile-marketer.com/cms/news/advertising/12447.html; y Rimma Kats, "McDonald's Beefs up Mobile Efforts via Targeted Campaign", *Mobile Marketing*, 16 de agosto de 2013, www.mobilemarketer.com/cms/news/advertising/13553.html.

37. Vea Judith Acquino, "JetBlue Voice-Activated Ad Teaches People to Speak 'Pigeon'", *Ad Exchanger*, 26 de septiembre de 2013, www.adexchanger.com/online-advertising/jetblue-voice-activated-ads-teach-people-to-speak-pigeon/; y Lauren Johnson, "Top 10 Mobile Advertising Campaigns of 2013", 24 de diciembre de 2013, www.mobilemarketer.com/cms/news/advertising/16847.html.

38. "Location, Location, Location", *Adweek*, 13 de febrero de 2012, pp. M9-M11. En relación con el ejemplo de Macy's y algunos otros, vea Michael Applebaum, "Mobile Magnetism", *Adweek*, 24 de junio de 2012, p. S7.

39. Vea "Stats & Facts: Direct Marketing", *CMO Council*, www.cmo-council.org/facts-stats-categories.php?view=all&category=direct-marketing, consultado en septiembre de 2014.

40. Julie Liesse, "When Times Are Hard, Mail Works", *Advertising Age*, 30 de marzo de 2009, p. 14; Paul Vogel, "Marketers Are Rediscovering the Value of Mail", *Deliver Magazine*, 11 de enero de 2011, www.delivermagazine.com/2011/01/marketers-are-rediscovering-the-value-of-mail/; Laurie Beasley, "Why Direct Mail Still Yields the Lowest Cost-Per-Lead and Highest Conversion Rate", *Online Marketing Insights*, 13 de junio de 2013, www.onlinemarketinginstitute.org/blog/2013/06/why-direct-mail-still-yields-the-lowest-cost-per-lead-and-highest-conversion-rate/; y Lois Geller, "If Direct Mail Is Dying, It's Sure Taking Its Time About It", *Forbes*, 4 de diciembre de 2013, www.forbes.com/sites/loisgeller/2013/12/04/if-direct-mail-is-dying-its-sure-taking-its-time-about-it/.

41. Bruce Britt, "Marketing Leaders Discuss the Resurgence of Direct Mail", *Deliver Magazine*, 18 de enero de 2011, www.delivermagazine.com/2011/01/marketing-leaders-discuss-resurgence-of-direct-mail/; vea también Alex Palmer, "Insurance Marketers Leverage Targeted Marketing", *Direct Marketing*, 1 de febrero de 2012, www.dmnews.com/insurance-marketers-leverage-targeted-marketing/article/225127/.

42. Vea www.landsend.com/mobile/index.html y http://catalog-spree.com/, consultados en septiembre de 2014.

43. Allison Schiff, "Catalogs Are Part of a Balanced Marketing Diet", *Direct Marketing*, 11 de marzo de 2013, www.dmnews.com/catalogs-are-part-of-a-balanced-marketing-diet/article/283668/.

44. Kurt Solomon, "Is the Catalog Dead?", 5 de noviembre de 2013, www.kurtsalmon.com/US/vertical-insight/Is-the-Catalog-Dead-?vertical=Retail&id=936&language=en-us#.UzTUVV5dCcC.

45. "Data-Driven Marketing's Growth Accelerates", *Direct Marketing News*, http://media.dmnews.com/images/2014/01/10/direct_and_digital_529467.jpg, consultado en junio de 2014.

46. Vea Alan Farnham, "Fighting Telemarketers: When Do-Not-Call List Fails, These Strategies Work", *ABC News*, 21 de enero de 2014, http://abcnews.go.com/Business/best-ways-turn-tables-telemarketers/story?id=21534413; y www.donotcall.gov, consultado en julio de 2014.

47. Vea Rachel Brown, "Perry, Fischer, Lavigne Tapped For Proactiv", *WWD*, 13 de enero de 2010, p. 3; Rahul Parikh, "Proactiv's Celebrity Shell Game", *Salon.com*, 28 de febrero de 2011, www.salon.com/2011/02/28/proactiv_celebrity_sham; "Guthy-Renker Honored with Nine Era Moxie Awards for Year's Best Direct Marketing Campaigns", *Marketing Weekly News*, 19 de octubre de 2013, p. 145; y www.proactiv.com, consultado en septiembre de 2014.

48. Jeanine Poggi, "H&M Super Bowl Ad Lets You Buy Beckham Bodywear by Remote Control", *Advertising Age*, 6 de enero de 2014, www.adage.com/print/290915.

49. Vea "Cougar Town Episode Doubles as a Half-Hour Long Target Ad", *psfk*, marzo de 2014, www.psfk.com/2014/03/cougar-town-target-ad.html#!Eo1Q8; y Andrew Adam Newman, "Like That Vase on TV? Click Your Phone to Buy It", *New York Times*, 18 de marzo de 2014, p. B6.

50. Stephanie Rosenbloom, "The New Touch-Face of Vending Machines", *New York Times*, 25 de mayo de 2010, www.nytimes.com/2010/05/26/business/26vending.html; "Automating Retail Success", www.businessweek.com/adsections/2011/pdf/111114_Verizon3.pdf; consultado en julio de 2012; y "The Kiosk and Self-Service Top Five", *Kiosk Marketplace*, 17 de abril de 2013, www.kioskmarketplace.com/article/211559/.

51. "Best Buy: Consumer Electronics Retailing on the Go". www.zoomsystems.com/our-partners/partner-portfolio/; y www.zoomsystems.com/about-us/company-overview/, consultado en septiembre de 2014.

52. Vea Internet Crime Complaint Center, www.ic3.gov, consultado en junio de 2014.

53. Vea "Many Consumers Fear Identity Theft Yet Still Engage in Risky Behavior", *PRNewswire*, 21 de octubre de 2013, www.prnewswire.com/news-releases/many-consumers-fear-identity-theft-yet-still-engage-in-risky-behavior-228595151.html

54. Vea Susan Dominus, "Underage on Facebook", *MSN Living*, 15 de marzo de 2012, http://living.msn.com/family-parenting/underage-on-facebook-5; Josh Wolford, "Facebook Still Has a Big Problem with Underage Users, and They Know It", *WebProNews*, 24 de enero de 2013, www.webpronews.com/facebook-still-has-a-big-problem-with-underage-users-and-they-know-it-2013-01.

55. Vea Hadley Malcolm, "Millennials Don't Worry about Online Privacy", *USA Today*, 21 de abril de 2013; y "2014 TRUSTe US Consumer Confidence Index", *TRUSTe*, www.truste.com/us-consumer-confidence-index-2014/.

56. Con base en información de Michael Bush, "My Life, Seen through the Eyes of Marketers", *Advertising Age*, 26 de abril de 2010, http://adage.com/print/143479.

57. Vea "Facebook to Make Targeted Ads More Transparent for Users", *Advertising Age*, 4 de febrero de 2013, http://adage.com/article/239564/; y www.aboutads.info/, consultado en septiembre de 2014.

58. Vea Richard Byrne Reilly, "Feds to Mobile Marketers: Stop Targeting Kids, of Else", *Venture Beat*, 27 de marzo de 2014, http://venturebeat.com/2014/03/27/feds-to-mobile-marketers-stop-targeting-kids-or-else-exclusive/; y www.business.ftc.gov/privacy-and-security/childrens-privacy, consultado en septiembre de 2014.

59. Información sobre TRUSTe en www.truste.com, consultada en septiembre de 2014.

60. Información sobre la promesa de privacidad de DMA, en www.the-dma.org/cgi/dispissue?article=129 y www.dmaconsumers.org/privacy.html, consultados en septiembre de 2014.

15 Ética y responsabilidad social

Panorama del capítulo

En este capítulo final examinaremos el marketing sustentable, un concepto que implica satisfacer las necesidades de los consumidores, de los negocios y de la sociedad —ahora y en el futuro— mediante acciones de marketing responsables desde el punto de vista social y ambiental. Primero definiremos el marketing sustentable y después analizaremos algunas críticas comunes dirigidas al marketing debido al impacto que tiene sobre los consumidores individuales; también examinaremos algunas acciones públicas que fomentan el marketing sustentable. Por último, veremos cómo las propias compañías se benefician al adoptar de manera activa prácticas de marketing sustentable que brindan valor no sólo a los clientes sino también a la sociedad en su conjunto. Las acciones de marketing sustentable implican hacer lo correcto y, al mismo tiempo, son positivas para los negocios.

Primero examinaremos un ejemplo de marketing sustentable en acción en el caso de Patagonia, una compañía fundada con la misión de inspirar soluciones de negocios a problemas ambientales. La compañía dona el 1 por ciento de sus ingresos anuales a causas ambientales y se adhiere fielmente al mantra de "las cinco *R*": "reducir, reparar, reutilizar, reciclar y reimaginar". Sin embargo, recientemente Patagonia llevó la sustentabilidad a un nuevo nivel diciendo a sus clientes: "No compren nuestros productos".

PATAGONIA: "Consumo consciente": aconseja a los consumidores comprar *menos*

Patagonia —la compañía fabricante de ropa y accesorios de primera calidad para actividades al aire libre— fue fundada con la misión de hacer negocios que ayuden a salvar el planeta. Hace más de 40 años, el alpinista y empresario Yvon Chouinard fundó la compañía con esta perdurable misión: "Elaborar el mejor producto, no causar daño innecesario y utilizar el negocio para inspirar e implementar soluciones a la crisis ambiental". Ahora, Chouinard y Patagonia están llevando esa misión a extremos inusitados. En realidad, aconsejan lo siguiente a los consumidores: "No compren nuestros productos".

Esto comenzó hace dos años, cuando se publicó un anuncio de plana completa en el *New York Times* en el llamado viernes negro, la jornada siguiente al Día de Acción de Gracias y en la que se realiza el mayor volumen de ventas en Estados Unidos; el anuncio presentaba una imagen de la chaqueta R2, la más vendida de la compañía, bajo el encabezado: "No compre esta chaqueta". Patagonia respaldó el anuncio con más mensajes en sus tiendas minoristas, su sitio web y sus páginas de social media, así como con anuncios adicionales en NYTimes.com. Por si fuera poco, los clientes de Patagonia recibieron mensajes de correo electrónico de seguimiento antes del ciberlunes —el día en que se registra el mayor número de ventas en línea en Estados Unidos— para reiterar la idea difundida por la marca en el sentido de comprar menos. He aquí parte del mensaje:

> Como Patagonia desea seguir en los negocios durante mucho tiempo —además de dejar un mundo habitable para nuestros hijos—, queremos hacer lo contrario de lo que hacen todos los negocios actualmente. Le pedimos que compre menos y que reflexione antes de gastar cualquier moneda, por baja denominación que tenga, en esta chaqueta o en algún otro producto.
>
> El costo ambiental de todo lo que hacemos es increíble. Considere la chaqueta R2 que se muestra aquí y que es uno de nuestros productos de mayor venta. Para fabricarla se necesitan 135 litros de agua, una cantidad suficiente para cubrir las necesidades diarias (tres vasos al día) de 45 personas. Llevarla desde su punto de origen, en forma de poliéster 60 por ciento reciclado, hasta nuestro almacén de Reno genera casi 20 libras de dióxido de carbono, una cantidad que equivale a 24 veces el peso del producto terminado. La chaqueta, en su trayecto hacia Reno, deja tras de sí dos tercios de su peso en basura. Y eso que se trata de una chaqueta confeccionada con poliéster 60 por ciento reciclado de acuerdo con altos estándares. Sin embargo, tal como sucede con todos los productos que fabricamos y que usted puede comprar, esta chaqueta lleva consigo un costo ambiental más alto que su precio.
>
> Hay mucho por hacer, y eso es más que suficiente para nosotros. No compre lo que no necesita. Piense dos veces antes de comprar cualquier cosa. [Trabaje con nosotros] para reimaginar

Patagonia fue fundada con base en una misión de utilizar el negocio para ayudar a salvar el planeta. Recientemente, la compañía llevó esa misión a extremos inusitados. En realidad, aconseja a los consumidores: "No compren nuestros productos".

un mundo en el cual tomemos de la naturaleza únicamente lo que ésta pueda reemplazar.

¿Una empresa lucrativa que aconseja a sus clientes comprar *menos*? Suena extraño. Sin embargo, el mensaje da justo en el blanco de la razón de ser de Patagonia. El fundador Chouinard afirma que el capitalismo es una ruta insostenible. Las compañías actuales y sus clientes están desperdiciando los recursos del mundo al fabricar y adquirir, respectivamente, productos de baja calidad que se compran sin reflexionar antes y se desechan demasiado pronto. En vez de ello, Chouinard y su compañía exhortan a los clientes a practicar el *consumo consciente* pidiéndoles que piensen antes de comprar algo y que dejen a un lado el afán consumista.

Viniendo de Patagonia, una compañía que no gasta casi nada en publicidad tradicional, el paradójico anuncio "Don't Buy This Jacket (No compre esta chaqueta)" tuvo un enorme impacto. Internet pronto recibió una oleada de comentarios de periodistas, blogueros y clientes en relación con el significado y la motivación que había detrás del mensaje de Patagonia. Los analistas especularon acerca de si el anuncio impulsaría o dañaría las ventas —es decir, sobre si lograría atraer clientes y fomentar la lealtad hacia la marca o si se percibiría sólo como una argucia de marketing.

Sin embargo, la campaña de Patagonia, lejos de ser un ardid publicitario, expresaba la profunda filosofía que sostiene la empresa en torno a la sustentabilidad. El propósito era fomentar la conciencia y la participación en su iniciativa denominada "Common Threads", la cual se basa en las cinco *R* de la acción conjunta hacia la sustentabilidad:

Reducir: **NOSOTROS** fabricamos productos útiles que duran mucho tiempo. **USTED** no debe comprar lo que no necesita.

Reparar: **NOSOTROS** le ayudamos a reparar sus productos Patagonia. **USTED** se compromete a reparar lo que se descomponga.

Reutilizar: **NOSOTROS** le ayudamos a encontrar un hogar para los productos de Patagonia que ya no necesite. **USTED**, véndalos o dónelos.

Reciclar: **NOSOTROS** recibimos sus productos Patagonia que estén desgastados. **USTED** se compromete a evitar que lo que ya no necesite llegue a un vertedero o a un incinerador.

Reimaginar: **JUNTOS** reimaginemos un mundo donde la gente tome sólo aquello que la naturaleza pueda reemplazar.

Así, la solución de consumo consciente de Patagonia parece muy sencilla. Fabricar, comprar, reparar y reutilizar productos de alta calidad da por resultado menos consumo, lo cual, a la vez, requiere menos recursos y reduce los costos para todos. "¿Tiene una chaqueta para esquiar con una rasgadura en la manga?", pregunta un reportero. "No la tire para comprar otra. Devuélvala a la compañía para que ésta se encargue de coserla. ¿Cree que su tienda de campaña no tiene reparación? Devuélvala y Patagonia reciclará el material". Patagonia siempre ha estado comprometida con la idea de calidad como un remedio para el consumo excesivo. Para ese fin, fabrica productos durables con diseños atemporales, es decir, productos que los clientes puedan conservar y utilizar durante mucho tiempo.

Por eso, en el fin de semana que inició el viernes negro, mientras otras compañías saturaban a los clientes con promociones que los alentaban a "comprar, comprar y comprar", Patagonia fue fiel a los principios de su fundación. Dijo: "Hey, sólo compren lo que necesiten", explica Rob BonDurant, vicepresidente de marketing y comunicaciones

Marketing con sentido de misión: Una compañía lucrativa que aconseja a los consumidores comprar menos es algo que suena descabellado. Sin embargo, el mensaje da justo en el blanco de la misión de consumo consciente, la cual insta a los consumidores a comprar únicamente lo que necesitan y a tomar sólo aquello que el planeta pueda reemplazar.

Patagonia, Inc.

de Patagonia. "El mensaje 'No compre esta chaqueta' evidentemente se opone a lo que diría una compañía lucrativa, en especial en el viernes negro, pero honestamente es lo que de verdad perseguimos, [comunicar] la idea de capitalismo evolucionado y consumo consciente que queremos llevar a cabo".

No cualquier compañía es capaz de emprender algo así —un mensaje como éste sólo funciona si tiene sustento real—. La publicación del anuncio de Patagonia en el *New York Times* del viernes negro no fue repentina, la empresa había estado enviando —y viviendo— ese mensaje durante décadas. ¿Otras compañías podrán seguir el ejemplo de Patagonia? "Si [sólo] se trata de una campaña de marketing, no", afirma BonDurant. En cambio, "si es una forma de vida y de hacer negocios, absolutamente sí… La clave de todo el esfuerzo [es]: predicar con el ejemplo y no sólo con palabras", afirma. "No es posible aplicar simplemente esa idea a los mensajes o a un determinado marco de tiempo. Es algo que tiene que realizarse 24 horas al día los 365 días del año".

Alentar el consumo consciente no significa que Patagonia quiera que los clientes dejen de comprar sus productos. Por el contrario, igual que otras marcas con fines de lucro, Patagonia realmente se preocupa por desempeñarse bien durante el viernes

Descripción de objetivos

OBJETIVO 1	**Definir el *marketing sustentable* y analizar su importancia.** Marketing sustentable (pp. 476-478)
OBJETIVO 2	**Identificar las principales críticas sociales contra el marketing.** Críticas sociales contra el marketing (pp. 478-485)
OBJETIVO 3	**Definir los conceptos de *consumerismo y ambientalismo* y explicar cómo afectan las estrategias de marketing.** Acciones de los consumidores para promover el marketing sustentable (pp. 485-491)
OBJETIVO 4	**Describir los principios del marketing sustentable.** Acciones de los negocios encaminadas al marketing sustentable (pp. 491-495)
OBJETIVO 5	**Explicar el papel de la ética en el marketing.** Ética de marketing (pp. 495-498) La compañía sustentable (p. 498)

negro y el resto de la temporada navideña. Al ser una compañía que vende productos para actividades que se realizan sobre todo durante la época invernal, Patagonia obtiene el 40 por ciento de sus ingresos durante los dos últimos meses del año. Sin embargo, para esta empresa, el negocio implica más que ganar dinero. Y de acuerdo con BonDurant, la campaña denominada "No compre esta chaqueta" fue redituable considerando el interés y la participación que generó en la iniciativa "Common Threads". Como una ganancia adicional, la campaña también aumentó las ventas. Durante el primer año que estuvo vigente, las ventas de Patagonia se elevaron casi un tercio.

"Fabricar productos de buena calidad ya no es suficiente", asegura BonDurant. "También hay que difundir un mensaje que la gente crea, del que se pueda sentir parte por estar basado en soluciones. A eso se refiere realmente Patagonia cuando dice 'Compre sólo aquello que necesite'". Sin embargo, lo que es bueno para los clientes y para el planeta, es bueno también para Patagonia. Como dice Chouinard, el fundador de la empresa: "Sé que suena extraño, pero cada vez que he tomado una decisión que es mejor para el planeta, he ganado más dinero. Nuestros clientes saben eso —y quieren ser parte de un compromiso con el medio ambiente".[1]

Los especialistas en marketing responsables descubren lo que los consumidores desean y responden con ofertas de marketing que crean valor para los compradores con la finalidad de obtener, a su vez, valor a cambio. El *concepto de marketing* es una filosofía de valor para el cliente y de ganancias mutuas. Su práctica dirige la economía mediante una mano invisible que satisface las múltiples y cambiantes necesidades de millones de consumidores.

Sin embargo, no todas las empresas siguen el concepto de marketing. De hecho, algunas realizan prácticas de marketing cuestionables que sirven a sus intereses, no a los intereses de los consumidores. Asimismo, incluso acciones de marketing bien intencionadas que satisfagan las necesidades existentes de algunos consumidores podrían causar un daño inmediato o futuro a otros consumidores, o a la sociedad en general. Las empresas responsables deben considerar si sus acciones son sustentables a largo plazo.

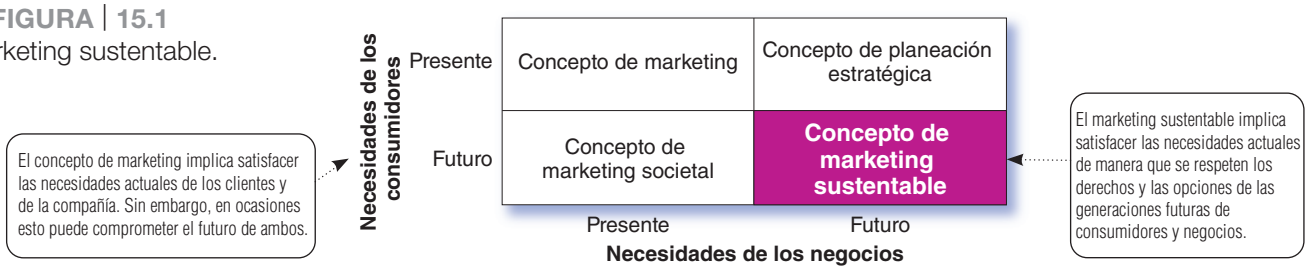
En este capítulo examinaremos el marketing sustentable y los efectos sociales y ambientales de las prácticas de marketing de empresas privadas. Primero, intentaremos responder la siguiente pregunta: ¿qué es el marketing sustentable y por qué es importante?

Comentario del autor | Los especialistas en marketing deben pensar más allá de la satisfacción inmediata del cliente y el desempeño del negocio para centrarse en estrategias que conserven el mundo para las generaciones futuras.

Marketing sustentable

El **marketing sustentable** implica acciones social y ambientalmente responsables que satisfagan las necesidades actuales de los consumidores y de los negocios y, al mismo tiempo, conserven o mejoren la capacidad de las generaciones futuras para cubrir sus propias necesidades.

FIGURA | 15.1
Marketing sustentable.



En la **figura 15.1** se compara el concepto de marketing sustentable con los conceptos de marketing que se estudiaron en los capítulos anteriores.

El *concepto de marketing* reconoce que las organizaciones prosperan al determinar las necesidades y los deseos actuales de los clientes meta y al satisfacerlos de una manera más eficaz y eficiente que los competidores. Se enfoca en satisfacer las metas de ventas, crecimiento y utilidades a corto plazo de la compañía al atraer a los clientes y consumidores y brindarles lo que desean en el presente. Sin embargo, satisfacer las necesidades y los deseos inmediatos de los consumidores no siempre resulta benéfico para el futuro de los clientes o del negocio.

Por ejemplo, las decisiones tempranas de McDonald's de vender comida rápida y sabrosa pero con alto contenido de sal y grasa brindaron satisfacción inmediata a los clientes, al tiempo que significaron ventas y utilidades para la empresa. Sin embargo, los críticos afirman que McDonald's y otras cadenas de comida rápida contribuyeron a largo plazo a la epidemia de obesidad desatada en Estados Unidos, dañando la salud de los consumidores, lo que representa una carga onerosa para el sistema nacional de salud. A la vez, muchos consumidores comenzaron a buscar alimentos más saludables, provocando una caída en las ventas y utilidades de la industria de la comida rápida. Más allá de los aspectos de conducta ética y bienestar social, McDonald's también recibió críticas por la enorme huella ambiental de sus amplias operaciones globales, desde la creación de empaques inútiles y desperdicios sólidos hasta la ineficiencia en el uso de la energía en sus tiendas. De esa manera, la estrategia de la empresa no era sustentable a largo plazo en términos de los beneficios para los consumidores o para sí misma.

Marketing sustentable
Desde el punto de vista social y ambiental, es un marketing responsable que satisface las necesidades actuales de los consumidores y de los negocios y, al mismo tiempo, conserva o mejora la capacidad de las generaciones futuras para cubrir sus propias necesidades.

Mientras que el *concepto de marketing societal* incluido en la figura 15.1 considera el bienestar futuro de los consumidores y el *concepto de planeación estratégica* contempla las necesidades futuras de la compañía, el *concepto de marketing sustentable* toma en cuenta ambos aspectos. El marketing sustentable implica acciones social y ambientalmente responsables que satisfagan las necesidades actuales y futuras de los clientes y de la compañía.

Por ejemplo, en los últimos años McDonald's respondió con una estrategia más sustentable denominada "Plan to Win (Plan para ganar)", la cual se basa en ofrecer ensaladas, frutas, pollo a la parrilla, leche baja en grasa y otros alimentos saludables. Asimismo, lanzó una campaña educativa multifacética —llamada "it's what i eat and what i do… i'm lovin' it" (Es lo que como y lo que hago… Me encanta)"— para ayudar a los consumidores a comprender mejor los fundamentos de un estilo de vida equilibrado y activo. Y recientemente McDonald's dio a conocer una lista de "Compromisos para ofrecer mejores opciones de nutrición" mediante los cuales se compromete a cuidar de manera continua del bienestar de los niños, a presentar más y mejores elecciones dentro de un menú nutricionalmente balanceado y a brindar más información nutricional a los consumidores y empleados. McDonald's señala que el 80 por ciento de los alimentos del menú que ofrece en Estados Unidos caen dentro de su categoría de "favoritos con menos de 400 calorías". El año pasado, sirvió 410 millones de tazones de vegetales, 200 millones de tazones de fruta y 420 millones de porciones de granos integrales en productos como Fruit & Maple Oatmeal y el Egg White Delight McMuffin, este último elaborado con 8 gramos de granos integrales, claras de huevo al 100 por ciento (es decir, sin incluir las yemas) y tocino canadiense bajo en grasa.[2]

Marketing sustentable: Como parte de su estrategia denominada "Plan to Win", McDonald's creó valor sustentable tanto para los clientes como para la compañía. Ahora, el 80 por ciento de los alimentos que integran el menú de la cadena están por debajo de las 400 calorías, incluyendo este Egg White Delight McMuffin que contiene 8 gramos de granos integrales, 250 calorías y 5 gramos de grasa.

© Michael Neelon(misc)/Alamy

La estrategia de McDonald's denominada "Plan to Win" también contempla temas ambientales. Por ejemplo, promueve la sustentabilidad del suministro de alimentos, el uso de empaques

sustentables que no dañen el ambiente, la reutilización y el reciclaje, además de un diseño más responsable de las sucursales. Incluso desarrolló una tarjeta ambiental que califica el desempeño de sus proveedores en áreas como el consumo de agua y energía eléctrica y el manejo de los desperdicios sólidos.

Dicha estrategia más sustentable está brindando beneficios tanto a la compañía como a sus clientes. Desde que anunció su estrategia "Plan to Win", sus ventas han aumentado más del 60 por ciento y casi ha triplicado sus utilidades. Así, McDonald's está bien posicionada para tener un futuro con una rentabilidad sustentable.[3]

El verdadero marketing sustentable requiere de un sistema de marketing que funcione de manera fluida, en el que los consumidores, las compañías, los encargados de formular políticas públicas y otros participantes trabajen en conjunto para garantizar acciones de marketing que sean responsables a nivel social y ambiental. Sin embargo, por desgracia, el sistema de marketing no siempre trabaja de la forma adecuada. En las siguientes secciones analizaremos varias preguntas sobre la sustentabilidad: ¿cuáles son las críticas sociales más frecuentes hacia el marketing? ¿Qué pasos han dado los ciudadanos para frenar los infortunios del marketing? ¿Qué medidas han tomado los legisladores y los organismos gubernamentales para fomentar un marketing sustentable? ¿Qué medidas han tomado las compañías comprometidas para implementar un marketing socialmente responsable y ético que pueda crear valor sustentable tanto para los clientes individuales como para la sociedad en general?

Comentario del autor | En muchas formas, todos nos beneficiamos considerablemente de las actividades de marketing. Sin embargo, igual que la mayoría de las actividades humanas, el marketing tiene sus fallas. A continuación presentamos los dos puntos de vista de las principales críticas dirigidas al marketing.

Críticas sociales contra el marketing

El marketing recibe muchas críticas. Algunas son justificadas; sin embargo, muchas otras no lo son. Los críticos sociales afirman que ciertas prácticas de marketing dañan a los consumidores individuales, a la sociedad en su conjunto y a otras compañías.

Efecto del marketing en los consumidores individuales

Los consumidores se preocupan mucho por la forma en que el sistema estadounidense de marketing atiende sus intereses. Las encuestas, por lo regular, revelan que los consumidores tienen actitudes distintas o incluso ligeramente desfavorables hacia las prácticas de marketing. Los defensores de los consumidores, las dependencias gubernamentales y otros críticos han acusado al marketing de perjudicar a los consumidores mediante precios altos, prácticas engañosas, ventas inducidas mediante presión, productos de mala calidad o inseguros, obsolescencia planeada y servicio deficiente a los consumidores en desventaja. Estas prácticas de marketing cuestionables no son sustentables en términos del bienestar a largo plazo para los consumidores o los negocios.

Precios altos

Muchos críticos acusan al sistema estadounidense de marketing de que los precios sean más altos de lo que serían con sistemas más "razonables". Dichos precios elevados son difíciles de enfrentar, sobre todo cuando la economía entra en crisis. Los críticos señalan tres factores: *altos costos de distribución*, *altos costos de publicidad y de promoción* y *sobreprecios excesivos*.

Una antigua acusación es que los miembros del canal de marketing codiciosos elevan los precios muy por encima del valor de sus servicios. Como resultado, la distribución es demasiado costosa y los consumidores pagan esos costos excesivos en la forma de precios más elevados. Los distribuidores responden que los intermediarios realizan un trabajo que, de otra forma, tendrían que realizar los fabricantes o los consumidores. Los sobreprecios reflejan servicios que los propios clientes y consumidores desean —mayor comodidad, tiendas y surtidos más amplios, más servicios, tiendas abiertas durante más tiempo, privilegios de devolución, entre otros—. Asimismo, los distribuidores argumentan que, de hecho, la competencia al menudeo es tan intensa que realmente los márgenes de ganancia son bastante reducidos. Tiendas como Walmart, Costco y otros establecimientos de descuento presionan a sus competidores para que operen de manera eficiente y mantengan sus precios bajos.

Al marketing moderno también se le acusa de incrementar los precios para financiar publicidad, promoción de ventas y empaques innecesarios. Por ejemplo, una marca nacional con una promoción intensa se vende a un precio mucho más alto que un producto prácticamente idéntico de marca propia de alguna tienda. Los críticos argumentan que gran parte de la promoción y de los empaques sólo añade un valor psicológico al producto, en vez de darle un valor funcional. Los especialistas en marketing responden que, aun cuando la publicidad añade costos a los productos, también agrega valor al informar a los compradores potenciales acerca de la disponibilidad y los méritos de una marca. Los productos de marca quizá cuesten más, pero ofrecen a los consumidores la seguridad de una calidad consistente. Además, aunque los consumidores pueden adquirir versiones funcionales de los productos a menores precios, *desean* y están dispuestos a pagar más por bienes que también ofrezcan beneficios psicológicos —los hacen sentir acaudalados, atractivos o especiales.

Una marca nacional con una gran promoción se vende a un precio mucho más alto que otros productos prácticamente idénticos que no tienen marca o son de marca propia de alguna tienda. Los críticos argumentan que la promoción no agrega un valor funcional al producto, sino sólo un valor psicológico.

Keri Miksza

Los críticos también consideran que algunas compañías agregan sobreprecios excesivos a sus productos. Señalan a la industria farmacéutica, donde una píldora cuya fabricación tiene un costo $0.05 podría tener un precio para el consumidor de $2; lo mismo sucede en el caso de los altos cobros por concepto de reparación de automóviles y de otros servicios. Los especialistas en marketing responden que la mayoría de las empresas intentan fijar precios justos para los consumidores porque quieren establecer relaciones con ellos y conservarlos como clientes. Además, aseguran que con frecuencia los consumidores no entienden las razones de los sobreprecios elevados. Por ejemplo, los sobreprecios de los productos farmacéuticos deben cubrir los costos de fabricación y distribución de los medicamentos existentes, más los elevados costos de investigación y desarrollo para formular y someter a prueba nuevos medicamentos. Es tal como la compañía farmacéutica GlaxoSmith Kline plantea en sus anuncios: "Las medicinas de hoy financian los milagros del mañana".

Prácticas engañosas

En ocasiones se acusa a las compañías de realizar prácticas engañosas que inducen a los consumidores a creer que obtendrán mayor valor del que obtienen en realidad. Las prácticas engañosas se relacionan con tres rubros: promoción, empaque y fijación de precios. La *promoción engañosa* incluye prácticas como dar información falsa acerca de las características o el desempeño de los productos, o atraer a los clientes a la tienda anunciando un producto rebajado que está agotado. El *empaque engañoso* implica exagerar el contenido del empaque mediante un diseño sutil, el uso de etiquetas engañosas o la descripción del tamaño en términos confusos.

La *fijación de precios engañosa* incluye prácticas como anunciar de manera falsa precios "de fábrica" o "de mayoreo" o una gran rebaja a partir de una lista de precios previamente inflada. Por ejemplo, una corte de California impuso recientemente a Overstock.com una multa de $6.8 millones luego de que la procuraduría general de justicia de ocho condados de ese estado entabló un juicio por fijación fraudulenta de precios. Se acusó a la compañía en línea de que, de manera rutinaria, anunciaba sus precios por debajo de los "precios de lista" de fabricación. En el juicio se narró un ejemplo en el que Overstock anunciaba un conjunto de muebles para jardín con un precio de $449 mientras afirmaba que el precio de lista era de $999. Cuando uno de estos juegos de muebles se entregó a un cliente, éste encontró adherida una etiqueta de Walmart con el precio de $247.[4]

Las prácticas engañosas han propiciado que los legisladores y otros organismos protectores de los derechos de los consumidores emprendan acciones. Por ejemplo, en 1938 el Congreso de Estados Unidos promulgó la Wheeler-Lea Act que otorga a la Federal Trade Commission (FTC) el poder de regular "acciones o prácticas injustas o engañosas". Desde entonces, la FTC ha publicado varias directrices para describir prácticas engañosas. A pesar de las regulaciones, algunos críticos sostienen que las declaraciones engañosas aún son comunes, incluso por parte de marcas muy conocidas. Por ejemplo, la FTC acusó recientemente a POM Wonderful de hacer afirmaciones falsas y sin fundamento en relación con los beneficios de salud de su jugo de granada y de algunos otros productos de la marca. También asestó un golpe a Nissan por un anuncio televisivo engañoso que mostraba a la camioneta *pickup* Frontier empujando un vehículo *buggy* por una empinada duna de arena —en realidad, para grabar el anuncio, ambos vehículos fueron arrastrados por cables que los televidentes no podían ver—. Por su parte, Skechers tuvo que pagar hace poco $55 millones como reembolsos a los clientes luego del fallo de la FTC y de la procuraduría de justicia en 44 entidades de Estados Unidos en un juicio donde se acusó a la empresa de realizar afirmaciones falsas en su publicidad en el sentido de que los *rocker-bottom* Shape-ups y otros modelos de calzado ayudarían a los clientes a tonificar los músculos y perder peso.[5]

Ferrero, el fabricante de chocolates y golosinas, recientemente se vio obligado a pagar $3 millones para resolver una demanda colectiva por hacer afirmaciones engañosas en sus anuncios de que su popular crema de chocolate y avellana Nutella era un producto "saludable" y se podía consumir como "parte de una comida balanceada".[6]

> Todo comenzó cuando una madre de familia de California presentó una reclamación por publicidad engañosa luego de caer en la cuenta de que dar Nutella a su pequeña hija de cuatro años en el desayuno era casi lo mismo que darle una barra de dulce. Mientras que los anuncios televisivos afirmaban que

Prácticas engañosas: Recientemente, Ferrero tuvo que enfrentar una demanda colectiva por hacer afirmaciones engañosas en sus anuncios de que su popular y empalagosa crema de chocolate y avellana Nutella era un producto "saludable" y se podía consumir como "parte de una comida balanceada".

REUTERS/Stefano Rellandini

Nutella contenía "ingredientes simples y de alta calidad, como avellana, leche descremada y un toque de chocolate", las etiquetas del producto contaban una historia diferente. Nutella está hecha primordialmente de azúcar y aceite de palma. Cada porción de dos cucharadas del empalagoso producto para untar contiene 21 gramos de azúcar y 200 calorías, la mitad de las cuales provienen de 11 gramos de grasa. Los anuncios de Nutella nunca mencionaban el contenido de azúcar ni de grasa. Además de pagar la multa de $3 millones por publicidad engañosa, Ferrero estuvo de acuerdo en modificar su publicidad y sus etiquetas con información nutricional.

El problema más difícil consiste en definir el término "engañoso". Por ejemplo, la declaración de un anunciante de que su goma de mascar "sacudirá tu mundo" no debe interpretarse de modo literal. En ese caso, el anunciante podría afirmar que se trata de una exageración inocente para provocar un efecto. Sin embargo, otros afirman que las imágenes exageradas y cautivadoras podrían dañar sutilmente a los consumidores. Piense en los populares y viejos comerciales "Priceless (No tiene precio)" de MasterCard que mostraban imágenes de consumidores cumpliendo sus invaluables sueños a pesar de los costos. Los anuncios sugerían que la tarjeta de crédito podía hacerlos realidad. No obstante, los críticos argumentan que ese tipo de descripciones que realizan las compañías de tarjetas de crédito fomentan la actitud de "compre ahora y pague después", la cual ha provocado que muchos consumidores *utilicen en exceso* sus tarjetas.

Los especialistas en marketing argumentan que la mayor parte de las compañías evitan las prácticas engañosas ya que perjudican sus negocios a largo plazo y, por lo tanto, no son sustentables. Las relaciones redituables con los clientes y consumidores se construyen sobre cimientos de valor y confianza. Si los consumidores no reciben lo que esperan, buscarán productos más confiables. Además, los consumidores suelen protegerse contra el engaño. La mayoría de ellos reconoce un intento de ventas de un comerciante y son cuidadosos cuando compran, en ocasiones hasta el punto de no creer plenamente en las características verdaderas de los productos que se anuncian.

Ventas inducidas mediante presión

En ocasiones se acusa a los vendedores de ejercer presión para convencer a las personas de que compren bienes que no tenían la intención de adquirir. A menudo se afirma que los seguros, los bienes raíces y los automóviles usados se *venden*, no se *compran*. A los vendedores se les capacita para que hablen de manera suave y seductora con la intención de lograr la venta. Los vendedores caen en la tentación de presionar a los clientes porque los concursos de ventas prometen grandes premios a quienes vendan más. De manera similar, los gritones anunciantes de los infomerciales de televisión provocan una sensación de urgencia en los consumidores que sólo aquellos que tienen gran fuerza de voluntad pueden resistir.

Sin embargo, en la mayoría de los casos, los especialistas en marketing ganan poco a partir de ventas inducidas mediante presión. Esta clase de tácticas quizá funcionen en situaciones de venta única, con una ganancia a corto plazo; pero la labor de ventas debería centrarse en el establecimiento de relaciones a largo plazo con clientes valiosos. Las ventas engañosas o que se logran ejerciendo mucha presión podrían dañar seriamente esas relaciones. Por ejemplo, imagine a un gerente de cuenta de P&G tratando de presionar a un comprador de Walmart o a un vendedor de IBM intentando imponerse ante un gerente de tecnología de información de GE. Sencillamente no funcionaría.

Productos de mala calidad, dañinos o inseguros

Otra crítica tiene que ver con la mala calidad o el funcionamiento deficiente de los productos. Una de las quejas se basa en que, con demasiada frecuencia, los productos y servicios no están bien hechos o no tienen buen desempeño. Una segunda queja se relaciona con la seguridad de los productos, lo que ha sido un problema por varias razones, incluyendo la indiferencia de las compañías, mayor complejidad de los productos y bajo control de calidad. Una tercera queja es que muchos productos ofrecen escasos beneficios o que incluso podrían resultar dañinos.

Por ejemplo, piense en la industria de las bebidas gaseosas. Muchos críticos culpan del creciente problema de obesidad en Estados Unidos al gran surtido de bebidas de ese tipo que tienen alto contenido de azúcar y calorías. Los estudios indican que más de dos tercios de la población de adultos de ese país son obesos o tienen sobrepeso. Además, una tercera parte de la población infantil de Estados Unidos sufre de obesidad.[7] Este problema nacional de salud continúa a pesar de los estudios médicos que indican de manera recurrente que el exceso de peso provoca mayor riesgo

Productos dañinos: El Department of Health and Mental Hygiene de la ciudad de Nueva York pregunta: "¿Usted está contribuyendo a aumentar su peso?". ¿La industria de las bebidas gaseosas es responsable de promover una actitud demasiado indulgente? ¿O tan sólo atiende los deseos de sus clientes al ofrecerles productos que deleitan sus papilas gustativas mientras les permite tomar sus propias decisiones de consumo?

New York Department of Health and Mental Hygiene

de padecer enfermedades cardiacas, diabetes y otras afecciones, incluyendo el cáncer. Los críticos culpan de inmediato a quienes consideran ambiciosos vendedores de bebidas gaseosas, incriminándolos por aprovecharse de los consumidores vulnerables, lo que ha convertido a Estados Unidos en un país de bebedores de grandes porciones de esas bebidas. Incluso el alcalde de Nueva York trató de que se aprobara una prohibición sobre la venta de envases de bebidas gaseosas de 16 onzas (casi medio litro) y de mayor capacidad, mientras que el Department of Health and Mental Hygiene de esa ciudad (NYC Health) emprendió la campaña "Pouring on the Pounds" resaltando los riesgos —tanto para los niños como para los adultos— de consumir demasiadas bebidas azucaradas.[8]

¿La industria de las bebidas gaseosas muestra una conducta socialmente irresponsable al promover agresivamente una actitud demasiado indulgente entre los consumidores incautos o mal informados? ¿O tan sólo atiende los deseos de sus clientes al ofrecerles productos que deleitan sus papilas gustativas mientras les permite tomar sus propias decisiones de consumo? ¿La industria debería encargarse de controlar los gustos del público? Tal como sucede en muchos asuntos de responsabilidad social, lo correcto e incorrecto podría ser una cuestión de opinión. Mientras que algunos analistas critican a la industria, otros sugieren que la responsabilidad recae en los consumidores. "Las bebidas gaseosas se han convertido injustamente en el chivo expiatorio de la mayoría de las campañas contra la obesidad", comenta un reportero de negocios. "Quizá la gente no debería regalar a sus amigos grandes porciones de bebidas gaseosas, pero hasta donde entiendo, nunca se ha forzado a alguien a comprar o beber una. Hay un elemento de responsabilidad y control a nivel personal al que [se debe hacer referencia]".[9]

La mayoría de los fabricantes *desean* producir artículos de buena calidad. Después de todo, la forma en que una compañía maneja los problemas de calidad y seguridad de sus productos podría dañar o enaltecer su reputación. Las compañías que venden productos de mala calidad o inseguros se arriesgan a tener conflictos con grupos defensores del consumidor y con los organismos reguladores. Además, los productos inseguros podrían derivar en juicios de responsabilidad legal y en el pago de grandes indemnizaciones por daños. De hecho, los consumidores que no están contentos con los productos de una empresa quizás eviten futuras compras y animen a otros consumidores a hacer lo mismo. En el entorno actual, donde las reseñas de productos se difunden en línea a través de los social media, las comentarios acerca de la mala calidad podrían esparcirse como el fuego. Por eso, los pasos en falso en cuanto a la calidad no son congruentes con el marketing sustentable. En la actualidad, los especialistas en marketing saben que la buena calidad genera valor y satisfacción para el cliente, lo que a la vez ayuda a generar relaciones sustentables con el consumidor.

Obsolescencia planeada

Los críticos también acusan a algunas compañías de seguir un programa de *obsolescencia planeada*, provocando que sus productos se vuelvan obsoletos antes de que en realidad necesiten ser reemplazados. Acusan a algunos productores de utilizar materiales y componentes que se rompen, gastan, oxidan o pudren mucho tiempo antes de que deban hacerlo. Y si los productos no se desgastan lo suficientemente rápido, otras empresas reciben acusaciones de fomentar la *obsolescencia percibida* —es decir, cambiar continuamente los conceptos de los consumidores en cuanto a estilos aceptables con la intención de alentar compras más frecuentes—. Un ejemplo evidente es el cambio constante de la moda en el vestir que fomenta la propia industria textil; algunos críticos afirman que esto propicia una cultura de ropa desechable. "Muchas prendas terminan en vertederos", se lamenta un diseñador. "Se consideran estéticamente redundantes y se desechan al final de la temporada cuando todavía se podrían utilizar durante años".[10]

Otros productores han sido acusados incluso de lanzar al mercado líneas de productos nuevos con la intención de que los modelos viejos se vuelvan obsoletos para que los consumidores se conviertan en "reemplazadores seriales". Los críticos aseguran que esto ocurre en las industrias de productos electrónicos de consumo. Si usted es como la mayoría de las personas, probablemente tiene un cajón lleno de aparatos con una tecnología que ayer era la más novedosa —desde teléfonos celulares y cámaras fotográficas, hasta iPods y memorias para computadora— y que se redujeron al estatus de fósiles. Pareciera que cualquier objeto con más de uno o dos años de antigüedad es irremediablemente obsoleto. Por ejemplo, los primeros iPod tenían baterías no removibles que se agotaban en unos 18 meses, de manera que tenían que reemplazarse. Sólo cuando algunos usuarios descontentos interpusieron una demanda colectiva, Apple comenzó a ofrecer baterías de reemplazo. Además, los rápidos lanzamientos de nuevos productos —hasta tres en un periodo de 18 meses— volvieron obsoletos los modelos más antiguos del iPod.[11]

Los especialistas en marketing responden argumentando que a los consumidores les *gustan* los cambios de estilo, que se aburren de los artículos viejos y que desean una nueva apariencia de moda, o bien que *quieren* las innovaciones más recientes de alta tecnología a pesar de que los viejos modelos todavía funcionen. Nadie se ve forzado a comprar un producto nuevo, y si éste sólo les gusta a unas cuantas personas, simplemente fracasará. Por último, la mayoría de las empresas no diseñan sus productos para reemplazar a los anteriores debido a que no quieren perder a sus clientes provocando que compren otras marcas. Más bien, buscan alguna mejora constante para garantizar que sus productos cubran o excedan de manera consistente las expectativas del cliente.

Gran parte de la llamada obsolescencia planeada es el efecto de las fuerzas competitivas y tecnológicas de una sociedad libre —es decir, fuerzas que conducen a bienes y servicios que mejoran de manera constante—. Por ejemplo, si Apple fabricara un nuevo iPhone o una iPad que duraran 10 años, pocos consumidores los querrían, pues la mayoría de ellos desean las innovaciones tecnológicas más recientes. "Las compañías no fuerzan la obsolescencia", confirma un analista. Más bien, "se trata del progreso y es algo que todos demandamos. Como de costumbre, el mercado nos da exactamente lo que queremos".[12]

Servicio deficiente a los consumidores en desventaja

Por último, también se acusa al sistema de marketing estadounidense de prestar un servicio deficiente a los consumidores en desventaja. Por ejemplo, los críticos afirman que la población urbana de escasos recursos a menudo se ve obligada a comprar en tiendas más pequeñas que ofrecen productos de baja calidad y a precios más altos. La presencia de tiendas de grandes cadenas nacionales en zonas de bajos ingresos ayudaría a mantener los precios bajos. Sin embargo, los críticos acusan a los grandes minoristas de cadenas de realizar *prácticas discriminatorias*, es decir, pareciera que trazaran una línea roja alrededor de las zonas en desventaja para evitar abrir tiendas dentro de ellas.

Por ejemplo, las áreas pobres de Estados Unidos tienen 30 por ciento menos supermercados que las áreas de mayores recursos económicos. Como resultado, muchos consumidores de bajos ingresos se localizan en lo que un experto denomina *desiertos de alimentos*, es decir, lugares en los que abundan pequeños locales que ofrecen pizzas congeladas, Cheetos, Moon Pies y Coca-Cola, pero donde no es fácil conseguir frutas y verduras o pescado y pollo frescos. Actualmente, unos 23.5 millones de estadounidenses —incluyendo 6.5 millones de niños— viven en áreas de bajos ingresos donde no hay tiendas que vendan alimentos nutritivos a bajo costo. Más aún, 2.3 millones de hogares no cuentan con vehículo propio y se localizan a más de una milla de un supermercado, lo que obliga a sus integrantes a comprar en tiendas de conveniencia donde los alimentos procesados caros son la única opción disponible. A la vez, la falta de acceso a alimentos saludables, frescos y a precios bajos tiene un efecto negativo sobre la salud de los consumidores desatendidos que viven en esas áreas. Muchas cadenas nacionales, como Walmart, Walgreens, SuperValu e incluso Whole Foods Market, acordaron recientemente abrir o ampliar muchas tiendas para poner alimentos frescos y nutritivos al alcance de las comunidades desatendidas. Por ejemplo, hace poco, Whole Foods abrió tiendas en zonas en desventaja de ciudades como Detroit, Chicago y Nueva Orleáns para "tratar de cubrir las necesidades de comunidades que otros ignoran por completo".[13]

Servir a los consumidores desatendidos: Para combatir los "desiertos de alimentos", muchas cadenas estadounidenses, como Whole Foods Market, están abriendo tiendas dentro de las comunidades desatendidas e ignoradas por otros comerciantes.

© ZUMA Press, Inc./Alamy

Es evidente que se necesita crear mejores sistemas de marketing para atender a los consumidores en desventaja. De hecho, muchos especialistas en marketing atienden a esos consumidores de manera redituable ofreciéndoles bienes y servicios legítimos que crean valor real. En los casos en que las compañías no llenen los vacíos, es probable que el gobierno lo haga. Por ejemplo, la FTC toma medidas en contra de los comerciantes que pregonan valores falsos, que niegan servicios de manera injusta o que cobran demasiado a los clientes en situación de desventaja.

Efecto del marketing sobre la sociedad en su conjunto

Se ha responsabilizado al sistema de marketing estadounidense de contribuir a agravar varios "males" de la sociedad, como fomentar demasiado el materialismo, producir muy pocos bienes sociales y generar un alto grado de contaminación cultural.

Deseos falsos y materialismo excesivo

Los críticos afirman que el sistema de marketing pone demasiado énfasis en los bienes materiales y que el "romance" que tienen los estadounidenses con las posesiones mundanas no es sustentable. Muy a menudo a la gente se le juzga por lo que *posee* y no por lo que en realidad *es*. Los críticos

Materialismo: Una campaña de marketing emprendida por el Center for a New American Dream insta a las personas a rechazar los mensajes que invitan a "comprar más", al tiempo que proclama: "¡Más diversión, menos cosas!".

Center for the New American Dream

consideran que tal interés excesivo en las cosas materiales no es un estado mental natural, sino una cuestión de deseos falsos creados por el marketing. Asimismo, aseguran que los especialistas en marketing estimulan el deseo de la gente por los bienes y crean modelos materialistas de una vida feliz. De esa forma, los especialistas en marketing han creado un ciclo interminable de consumo masivo basado en una interpretación distorsionada del "sueño americano".

Desde esa perspectiva, el propósito del marketing es promover el consumo y el resultado inevitable del marketing exitoso es el *sobre*consumo no sustentable. De acuerdo con los críticos, más cantidad de algo no siempre significa mejor; algunos expresan incluso públicamente sus preocupaciones. Por ejemplo, la defensora de los consumidores Annie Leonard fundó el proyecto *The Story of Stuff* y dio a conocer un video en línea de 20 minutos acerca de las consecuencias sociales y ambientales del gran apego que tienen los estadounidenses por las cosas materiales —"Cómo la obsesión por los bienes materiales está destruyendo el planeta, nuestras comunidades y nuestra salud"—. El video se ha visto más de 40 millones de veces en línea y en escuelas y centros comunitarios de todo el mundo.[14]

De manera similar, el Center for a New American Dream es una organización sin fines de lucro fundada con la misión de "ayudar a los estadounidenses a reducir y modificar su consumo para mejorar la calidad de vida, proteger el ambiente y promover la justicia social". Por medio de videos de corte educativo y de campañas de marketing como "More fun! Less stuff! (¡Más diversión, menos cosas!)", la organización trabaja con individuos, instituciones, comunidades y empresas para ayudar a conservar recursos naturales, oponerse a la comercialización de la cultura y promover cambios positivos en la forma en que se producen y consumen los bienes.[15]

Los especialistas en marketing consideran que tales críticas exageran el poder de los negocios para crear necesidades; aseguran que la gente tiene fuertes defensas contra la publicidad y otras herramientas de marketing. Los vendedores son más eficaces cuando apelan a deseos que ya existen, no cuando tratan de generar deseos nuevos. Además, la gente busca información cuando hace compras importantes y, por lo general, no se basa en una sola fuente. Incluso las compras menores que podrían verse influidas por mensajes publicitarios sólo se convierten en compras repetidas si el producto entrega el valor prometido al cliente. Por último, la elevada tasa de fracasos de productos nuevos demuestra que las compañías no son capaces de controlar la demanda.

En un nivel más profundo, nuestros deseos y valores no sólo se ven influidos por los comerciantes, sino también por la familia, los grupos de amigos, la religión, los antecedentes culturales y la educación. Si los estadounidenses son tan materialistas, es porque sus valores provienen de procesos básicos de socialización que llegan a niveles más profundos que los que pueden alcanzar por sí solos los negocios y el marketing.

Asimismo, los patrones y las actitudes de consumo también están sujetos a fuerzas más poderosas, como la economía. Tal como vimos en el capítulo 1, la reciente gran recesión puso freno al materialismo y a los gastos superfluos. Además, los consumidores actuales apoyan más los esfuerzos de sustentabilidad ambiental y social de las compañías. Como resultado, lejos de alentar a los consumidores más sensatos y conscientes de hoy a que gasten en exceso, la mayoría de los especialistas en marketing están trabajando para ayudarlos a obtener mayor valor con menos y a compartir su prosperidad material con los menos afortunados.

Por ejemplo, el gigante minorista británico Marks & Spencer fue precursor del movimiento "Shwopping", el cual alienta a los clientes a intercambiar un prenda vieja de vestir, aun si no es de M&S, cada vez que compren ropa nueva. Las prendas entregadas se destinan a Oxfam International, una organización sin fines de lucro que vende, recicla o reenvía esos artículos para recaudar dinero y ayudar a personas de todo el mundo a superar la pobreza. "Queremos recolectar tantas prendas de vestir como las que vendemos y cambiar para siempre la forma en que todos compramos", afirma Marks & Spencer.[16]

Bienes sociales insuficientes

Por otro lado, se acusa a los negocios de excederse en la venta de bienes privados a expensas de los bienes públicos. A medida que los bienes privados aumentan, requieren más servicios públicos que generalmente no están disponibles. Por ejemplo, un incremento en la posesión de automóviles (bienes privados) requiere de más carreteras, control del tránsito, espacios de estacionamiento y servicios de policía (bienes públicos). La venta excesiva de bienes privados

origina costos sociales. En el caso de los automóviles, los costos sociales incluyen embotellamientos de tránsito, escasez de gasolina y contaminación del aire. Por ejemplo, los viajeros estadounidenses pierden, en promedio, 38 horas al año en embotellamientos de tránsito, lo que cuesta al país más de $120 000 millones anuales —$820 por persona—. En el proceso, gastan 2900 millones de galones de combustible y emiten millones de toneladas de gases de invernadero.[17]

Es necesario encontrar una forma de restaurar el equilibrio entre los bienes privados y los públicos. Una opción sería lograr que los productores enfrentaran todos los costos sociales de sus operaciones. Por ejemplo, el gobierno exige a los fabricantes de automóviles que desarrollen vehículos con motores más eficientes y mejores sistemas para el control de la contaminación. Entonces, los fabricantes de automóviles elevan sus precios para cubrir los costos adicionales que esa exigencia les genera. No obstante, si los compradores consideran que el precio de algunos automóviles es demasiado elevado, esos modelos desaparecerán. De ese modo, la demanda se inclinaría hacia los productores que fueran capaces de asumir los costos tanto privados como sociales.

Una segunda opción sería hacer que los consumidores paguen por los costos sociales. Por ejemplo, muchas ciudades del mundo están empezando a cobrar peaje a los conductores de automotores, en un esfuerzo por reducir los embotellamientos. Para reducir el tránsito durante las horas pico en el Bay Bridge que une Oakland y San Francisco, California, la Comisión Metropolitana del Transporte cobra una tarifa de $6 por transitar durante los horarios de mayor afluencia vehicular y una de $4 durante el resto del día. El cobro redujo el flujo de automóviles durante las horas pico, lo que permitió disminuir a la mitad el tiempo de espera promedio de 32 minutos para cruzar los puentes.[18]

Contaminación cultural

Los críticos responsabilizan al sistema de marketing de generar *contaminación cultural*. Nuestros sentidos se ven constantemente bombardeados con marketing y publicidad. Los comerciales interrumpen programas serios; las páginas de anuncios inundan las revistas; los espectaculares publicitarios estropean paisajes hermosos; los mensajes no deseados llenan las bandejas de entrada de nuestro correo electrónico y anuncios en banner se empalman en nuestras pantallas de visualización en línea y móviles. Además, afirman los críticos, tales interrupciones contaminan de manera continua la mente de las personas con mensajes de materialismo, sexo, poder o estatus, lo que exige cambios rápidos.

Contaminación cultural: Los sentidos de las personas en ocasiones son bombardeados por un cúmulo de mensajes comerciales y ruido.

Christian Science Monitor/Getty Images

Los especialistas en marketing responden a las acusaciones de difundir ruido comercial con los siguientes argumentos. Primero, esperan que sus anuncios lleguen básicamente a su público meta. Sin embargo, a causa de los canales de comunicación masiva, algunos anuncios llegan a la gente que no tiene interés en el producto, esto los vuelve aburridos o molestos. Las personas que compran revistas que les gustan o quienes aceptan recibir mensajes de correo electrónico, de social media o programas de marketing móvil rara vez se quejan de los anuncios, ya que se refieren a productos y servicios que son de su interés.

En segundo lugar, los anuncios permiten que la televisión, la radio, los sitios en línea y los social media sean gratuitos para los usuarios, además de que propician que los costos de las revistas y los periódicos sean bajos. Mucha gente cree que los comerciales son un precio bajo que se debe pagar a cambio de recibir tales beneficios. Por otro lado, los consumidores consideran que muchos comerciales de televisión son entretenidos e incluso les gusta verlos. Por ejemplo, la audiencia de los anuncios que se transmiten durante el Super Bowl iguala o excede a la audiencia del partido. Por último, en la actualidad los consumidores tienen alternativas. Pueden pasar rápidamente los comerciales televisivos en programas grabados o incluso evitarlos por completo en muchos canales de televisión por cable, vía satélite o en línea. Así, para llamar la atención de los consumidores, los anunciantes se ven forzados a producir comerciales más entretenidos e informativos.

Efecto del marketing sobre otros negocios

Los críticos también afirman que las prácticas de marketing de una compañía podrían dañar a otras empresas y reducir la competencia. Al respecto, identifican tres problemas: la compra de compañías competidoras, las prácticas de marketing que crean barreras para el ingreso a una industria y las prácticas de marketing competitivas injustas.

Los críticos aseguran que cuando las compañías se expanden mediante la adquisición de empresas competidoras, en vez de desarrollar sus propios productos nuevos, muchas otras resultan perjudicadas en tanto que la competencia disminuye. La gran cantidad de adquisiciones y el acelerado ritmo de la consolidación industrial durante varias décadas han despertado la preocupación de que vigorosos competidores jóvenes serán absorbidos y así se reducirá la competencia. Casi en cualquier industria destacada —ventas al menudeo, entretenimiento, servicios financieros, servicios públicos, transporte, automóviles, telecomunicaciones, cuidado de la salud—, el número de competidores importantes va en descenso.

El tema de la adquisición es complejo. En ocasiones las adquisiciones son positivas para la sociedad. La compañía compradora podría ganar al obtener economías de escala que reducen los costos y los precios. Una empresa bien manejada podría hacerse cargo de una compañía mal administrada y aumentar su eficiencia. Una industria poco competitiva podría fortalecerse después de un proceso de adquisición. Sin embargo, las adquisiciones también pueden ser dañinas, por lo que el gobierno las regula de manera estrecha.

Los críticos también aseguran que las prácticas de marketing impiden que nuevas compañías ingresen a una industria. Las grandes compañías pueden utilizar patentes y grandes presupuestos de promoción, así como acaparar a proveedores o concesionarios para que eliminen o mantengan al margen a los competidores. Quienes se ocupan de las regulaciones que prohíben los monopolios reconocen que algunas barreras son el resultado natural de la ventaja económica de hacer negocios a gran escala. Otras barreras podrían superarse por medio de las leyes en vigor y de algunas otras que se promulguen. Por ejemplo, algunos críticos proponen establecer un impuesto progresivo sobre los gastos de publicidad para reducir el papel de los costos de venta como una barrera importante para el ingreso a una industria.

Finalmente, algunas compañías utilizan prácticas de marketing competitivas injustas con la intención de dañar o destruir a otras. Tales empresas pueden fijar precios por debajo de sus costos, amenazar a los proveedores con dejar de comprarles o desalentar la compra de los productos de un competidor. Para evitar esta clase de competencia depredadora se han promulgado varias leyes; sin embargo, resulta difícil demostrar que un intento o una acción tuvieron realmente un carácter depredador.

En años recientes, se ha acusado a Walmart de utilizar fijación de precios predatorios en ciertas áreas del mercado con el fin de sacar del negocio a pequeñas empresas familiares. Walmart se ha convertido en el blanco de las protestas ciudadanas en docenas de lugares donde existe preocupación de que las prácticas injustas del gigante minorista saquen del mercado a negocios locales. Sin embargo, mientras los críticos argumentan que las acciones de Walmart son depredadoras, otros aseguran que su comportamiento sólo es competencia saludable entre una compañía más eficiente y empresas que son menos eficientes.

Fijación de precios para medicamentos de prescripción en Walmart: ¿se trata de una fijación de precios predatoria o sólo de un buen negocio?

Associated Press

Por ejemplo, cuando Walmart inició un programa para vender medicamentos genéricos a $4, las farmacias locales se quejaron de una fijación de precios con intenciones predatorias; argumentaron que con esos precios bajos, Walmart seguramente estaba vendiendo por debajo del costo para sacarlas del mercado. Sin embargo, la compañía afirmó que, gracias a su enorme poder de compra y a su eficiencia de operaciones, podía obtener ganancias con esos precios. Según Walmart, el programa de $4 no se había diseñado para sacar a los competidores del mercado, sino que sólo se trataba de un buen movimiento competitivo que ofrecía un mejor servicio a los clientes y atraía más personas a sus tiendas. Asimismo, el programa de Walmart provocó una disminución de precios en los medicamentos de prescripción en las farmacias de otros supermercados y tiendas de descuento como Kroger y Target. En la actualidad, existen más de 300 medicamentos de prescripción con un precio de $4 en diversas cadenas, y Walmart asegura que el programa ha ahorrado a sus clientes más de $4800 millones.[19]

Comentario del autor | El marketing sustentable no sólo atañe a los negocios y a los gobiernos. A través del consumerismo y el ambientalismo, los clientes pueden jugar un papel importante.

Acciones de los consumidores para promover el marketing sustentable

El marketing sustentable implica acciones más responsables por parte de los negocios y los consumidores. Debido a que algunas personas consideran que los negocios son la causa de muchos problemas económicos y sociales, han surgido movimientos populares organizados encaminados a establecer límites a las empresas. Los dos principales movimientos son el *consumerismo* y el *ambientalismo*.

Consumerismo

Consumerismo
Movimiento organizado de ciudadanos y organismos gubernamentales que busca mejorar los derechos y el poder de los compradores en su relación con los vendedores.

El **consumerismo** es el movimiento organizado de ciudadanos y organismos gubernamentales que busca mejorar los derechos y el poder de los compradores en su relación con los vendedores. Tradicionalmente, algunos de los *derechos de los vendedores* son:

- El derecho a lanzar al mercado cualquier producto, en cualquier tamaño y estilo, siempre y cuando no sea peligroso para la salud ni la seguridad personal o, si lo es, debe incluir advertencias y controles adecuados.
- El derecho a cobrar cualquier precio por el producto, siempre y cuando no exista discriminación entre tipos similares de compradores.
- El derecho a gastar cualquier suma de dinero para promover el producto, siempre y cuando esto no se defina como competencia desleal.

- El derecho a usar cualquier mensaje sobre el producto, siempre y cuando su contenido y ejecución no sean engañosos ni deshonestos.
- El derecho a utilizar programas de incentivos de compra, siempre y cuando no sean injustos ni engañosos.

Algunos de los *derechos de los compradores* que tradicionalmente han sido ejercidos son:

- El derecho a no comprar un producto que se ofrece a la venta.
- El derecho a esperar que el producto sea seguro.
- El derecho a esperar que el producto funcione como se asegura que lo hace.

Al comparar estos derechos, muchos creen que el equilibrio del poder se inclina hacia el lado de los vendedores. Aunque es verdad que el consumidor puede negarse a comprar, los críticos consideran que el comprador dispone de muy poca información, educación y protección para tomar decisiones inteligentes al enfrentarse a vendedores sofisticados. Los defensores del consumidor exigen los siguientes derechos adicionales para los compradores:

- El derecho a estar bien informado acerca de los aspectos importantes del producto.
- El derecho a ser protegido contra productos y prácticas de marketing cuestionables.
- El derecho a influir en los productos y en las prácticas de marketing en formas que mejoren la "calidad de vida".
- El derecho a consumir ahora en una forma que conserve el mundo para las futuras generaciones de consumidores.

El deseo de los consumidores por recibir más información dio origen a las etiquetas que se colocan en los envases o empaques y que incluyen datos útiles, como el listado de ingredientes y de contenido nutricional o información sobre los procesos de reciclado y el país de origen del producto.

Ryan McVay

Cada derecho propuesto ha originado propuestas más específicas por parte de los consumeristas, así como acciones del gobierno para proteger a los consumidores. El derecho a estar informado incluye el derecho a conocer la tasa de interés real en un préstamo (veracidad de préstamo), el verdadero costo por unidad de una marca (precio unitario), los ingredientes de un producto (rotulado de ingredientes), el valor nutritivo de los alimentos (rotulado nutricional), la frescura de un producto (fechas de empaque y de consumo preferente) y los beneficios reales de un producto (veracidad de la publicidad). Las propuestas relacionadas con la protección al consumidor incluyen fortalecer los derechos de los consumidores y protección financiera en caso de fraude comercial, exigir mayor seguridad en los productos, garantizar la privacidad de la información y otorgar mayor poder a las instituciones gubernamentales. Las propuestas relacionadas con la calidad de vida incluyen el control de los ingredientes de ciertos productos y el empaque, así como la reducción del nivel de "ruido" publicitario. Las propuestas para preservar el mundo para el consumo futuro incluyen fomentar el uso de ingredientes sustentables, reciclar y reducir los desperdicios sólidos y administrar el consumo de la energía.

El marketing sustentable se aplica a los negocios y a los gobiernos, pero también a los consumidores. Éstos no sólo tienen el *derecho* sino también la *responsabilidad de* protegerse, en vez de dejar esa función en manos del gobierno o de alguien más. Los consumidores que creen que fueron víctimas de engaño podrían emprender varias acciones, como ponerse en contacto con la compañía, con los medios de comunicación masiva o los social media, con dependencias federales, estatales o municipales, e incluso acudir a los tribunales. Los consumidores también deben tomar buenas decisiones de consumo, recompensar a las empresas que actúan de manera responsable y castigar a las que no lo hacen. Finalmente, el paso de un consumo irresponsable a un consumo sustentable está en manos de los consumidores.

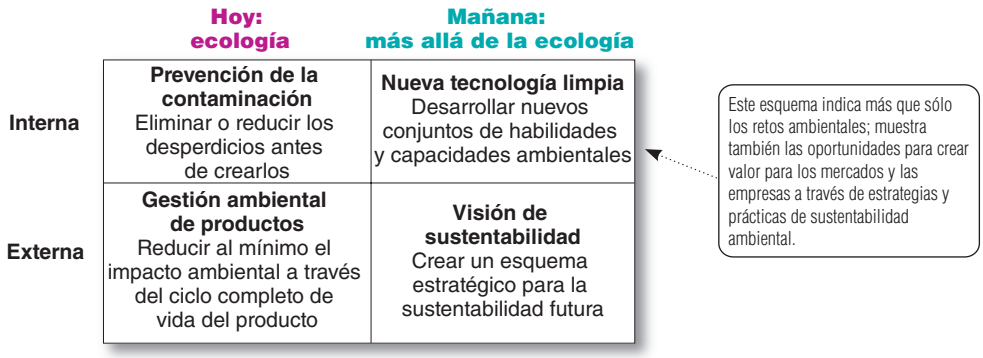
Ambientalismo

Ambientalismo
Movimiento organizado de ciudadanos, negocios y dependencias gubernamentales cuyo interés consiste en proteger y mejorar el entorno de vida actual y futuro de las personas.

Mientras que los consumeristas tratan de ver si el sistema de marketing satisface de manera eficiente los deseos de los consumidores, los ambientalistas se preocupan por los efectos del marketing sobre el entorno y por los costos ambientales de atender las necesidades y los deseos de los consumidores. El **ambientalismo** es un movimiento organizado de ciudadanos, negocios y dependencias gubernamentales cuyo interés consiste en proteger y mejorar el entorno de vida actual y futuro de las personas.

Los ambientalistas no están en contra del marketing ni del consumo; sólo buscan que las personas y las organizaciones operen cuidando el medio ambiente. Exhortan a eliminar lo que Paul Polman, director general de Unilever y defensor de la sustentabilidad, llama "consumo irreflexivo". De acuerdo con Polman, "el camino al bienestar no consiste en reducir el consumo, sino que debe recorrerse ejerciendo el consumo responsable".[20] El objetivo del sistema de marketing no debe ser incrementar al máximo el consumo, las opciones de los consumidores ni su

FIGURA | 15.2
Portafolio de la sustentabilidad ambiental.
Fuente: Con base en Stuart L. Hart, "Sustainable Value", www.stuartlhart.com/sustainablevalue.html, julio de 2014.



satisfacción, sino incrementar al máximo la calidad de vida, un concepto que no sólo implica la cantidad y la calidad de los bienes y servicios de consumo, sino también la calidad del ambiente para las generaciones actuales y futuras.

El ambientalismo se preocupa por el daño a los ecosistemas causado por el calentamiento global, el agotamiento de recursos, los desechos tóxicos y sólidos, la basura y la disponibilidad de agua potable, entre otros problemas; también se interesa por la pérdida de áreas recreativas y el incremento en los problemas de salud causados por mala calidad del aire, agua contaminada y alimentos modificados químicamente.

En las últimas décadas, tales preocupaciones dieron por resultado leyes federales y estatales, así como regulaciones que rigen las prácticas comerciales industriales que tienen efecto sobre el entorno. Algunas compañías se han molestado y resistido fuertemente a tales regulaciones ambientales, afirmando que son muy costosas y que han reducido la competitividad de sus industrias. Esas compañías respondieron a las preocupaciones ambientales de los consumidores realizando sólo aquello que se requiere para evitar nuevas regulaciones o para mantener tranquilos a los ambientalistas.

Sustentabilidad ambiental
Modelo administrativo que implica el desarrollo de estrategias que respeten el medio ambiente y generen utilidades para la compañía.

Sin embargo, en años recientes, muchas compañías han aceptado hacerse responsables de no dañar el ambiente. Esas empresas están pasando de las protestas a la prevención y de las regulaciones a la responsabilidad. Cada vez más compañías adoptan políticas de **sustentabilidad ambiental**. En términos sencillos, la sustentabilidad ambiental consiste en generar utilidades mientras se emprenden acciones para salvar al planeta. En la actualidad, las empresas inteligentes están tomando medidas no porque alguien las obligue ni para obtener beneficios a corto plazo, sino porque es lo correcto para el bienestar de los clientes tanto como para el de la compañía. Por ejemplo, Unilever, el gran fabricante de productos de consumo, desarrolló su misión fundamental en torno a la sustentabilidad ambiental —su objetivo es "hacer un lugar común de vida sustentable" (vea Marketing real 15.1).

La **figura 15.2** muestra un esquema que las compañías pueden usar para evaluar su progreso hacia la sustentabilidad ambiental; incluye actividades *ecológicas* internas y externas que producen beneficios a corto plazo, tanto para la empresa como para el ambiente, y actividades que van *más allá de lo ecológico* y brindarán beneficios a largo plazo. En un nivel básico, una compañía puede ocuparse de la *prevención de la contaminación*. Esto no sólo implica el control de la contaminación —retirar los desechos después de generarlos—. Prevenir la contaminación significa eliminar o disminuir al mínimo los desperdicios *antes* de generarlos. Las compañías que hacen hincapié en la prevención responden con programas internos de marketing ambiental —diseñando y desarrollando productos ecológicamente más seguros, empaques reciclables y biodegradables, mejores controles de la contaminación y operaciones más eficientes desde el punto de vista del consumo de energía.

Sustentabilidad ambiental: Entre otras actividades encaminadas a promover la sustentabilidad, SC Johnson obtiene el 100 por ciento de la energía eléctrica utilizada en su planta de producción más grande a nivel global a partir de recursos renovables. Sus productos "ahora están hechos con el viento".
Imagen cortesía de SC Johnson

Por ejemplo, Nike produce calzado utilizando "materiales preferentemente ambientalistas", recicla zapatos tenis viejos e informa a los jóvenes acerca de las labores de conservación, reutilización y reciclaje. Sus revolucionarios zapatos de material tejido Flyknit son ligeros, cómodos y durables, además generan 66 por ciento menos desperdicio de materiales durante su producción —el material que se desecha al fabricar un par de Flyknits pesa tanto como una hoja de papel.

SC Johnson, fabricante de conocidas marcas como Windex, Pledge, Shout, Scrubbing Bubbles, Ziploc, Off y Raid, vende versiones concentradas de todos esos productos domésticos en botellas reciclables, ayudando a evitar que las botellas con rociador vacías lleguen a los vertederos. En la

Marketing real 15.1

Sustentabilidad en Unilever: Crear un mejor futuro cada día

Cuando Paul Polman asumió el cargo de director general de Unilever hace unos años, esta compañía fabricante de alimentos y productos domésticos y para el cuidado personal era un gigante aletargado. A pesar de sus destacadas marcas estables —como Dove, Axe, Noxzema, Sunsilk, OMO, Hellmann's, Knorr, Lipton y Ben & Jerry's—, Unilever había experimentado una década de ventas y utilidades estancadas. La compañía necesitaba revitalizarse y renovar su propósito. "Para recuperar la cordura, necesitamos saber por qué estamos aquí", dice Polman.

Para responder la pregunta de "¿por qué estamos aquí?" y encontrar una misión más vigorizante, Polman vio más allá de las metas corporativas habituales en términos de crecimiento de ventas, utilidades y valor de las acciones. En vez de ello, había que pensar en resultados de crecimiento mientras se cumple una misión social y ambiental más amplia. Unilever existe "para los consumidores, no para los accionistas", consideró. "Si estamos en sincronía con las necesidades del cliente y del consumidor y del entorno en que operamos y asumimos la responsabilidad por nuestro [impacto social], entonces los accionistas también obtendrán su recompensa".

Evaluar y centrarse en el impacto de sustentabilidad no es algo nuevo para Unilever. Antes de que Polman asumiera la dirección, la compañía ya tenía múltiples programas en marcha para administrar el impacto de sus productos y operaciones. No obstante, los programas y resultados existentes, aunque eran buenos, no iban lo suficientemente lejos, en opinión de Polman. Así, a finales de 2010, Unilever lanzó su Sustainable Living Plan (plan de vida sustentable) —un ambicioso proyecto de largo plazo que lleva el capitalismo al siguiente nivel—. Dentro de ese plan, la compañía se dispuso a "crear cada día un mejor futuro para las personas alrededor del mundo: la gente que trabaja para nosotros, aquellos con los que hacemos negocios, los miles de millones de personas que utilizan nuestros productos y las futuras generaciones cuya calidad de vida depende de la forma en que protejamos el ambiente en la actualidad". Según Polman, el éxito *comercial* a largo plazo de Unilever depende de qué tan bien la empresa administre el impacto *social* y *ambiental* de sus acciones.

El plan de vida sustentable contempla tres objetivos principales a nivel social y ambiental que deberán cumplirse en 2020: "(1) Ayudar a más de mil millones de personas a emprender acciones para mejorar su salud y bienestar; (2) reducir a la mitad la huella ecológica que se deriva de fabricar y utilizar nuestros productos y (3) mejorar la vida de millones de personas conforme hacemos crecer nuestro negocio".

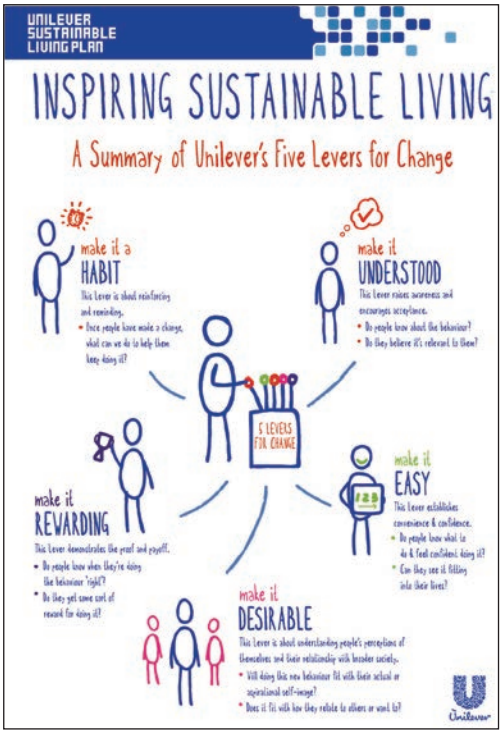
El plan de vida sustentable reúne todo el trabajo que Unilever ha realizado y establece metas nuevas y ambiciosas de sustentabilidad. Estas metas abarcan toda la cadena de valor, desde la manera en que la compañía se abastece de materias primas hasta la forma en que los consumidores utilizan y desechan sus productos. "El objetivo es lograr que nuestras actividades sean más sustentables y también alentar a nuestros clientes, proveedores y a otros a hacer lo mismo", dice la compañía.

Por el "lado del suministro", más de la mitad de las materias primas que utiliza Unilever provienen de la agricultura, de manera que la compañía está ayudando a sus proveedores a desarrollar prácticas agrícolas sustentables que cumplan sus propias expectativas elevadas en cuanto a impacto ambiental y social. Unilever evalúa a los proveedores con base en dos conjuntos de estándares. El primero es el Código de proveedores de Unilever, el cual exige emprender acciones socialmente responsables en relación con los derechos humanos, las prácticas laborales, la seguridad de los productos y el cuidado del ambiente. En segundo término, y específicamente en cuanto a los proveedores de productos agrícolas, el Código de agricultura sustentable de Unilever detalla sus expectativas en relación con prácticas de agricultura sustentable, de manera que tanto la compañía como sus proveedores "puedan comprometerse juntos en una travesía de sustentabilidad".

Sin embargo, el Plan de vida sustentable de Unilever no se limita a generar cadenas de suministro y distribución más responsables. Aproximadamente el 68 por ciento de la huella ecológica que dejan los productos de Unilever en forma de gases de invernadero y el 50 por ciento de la huella hídrica se generan durante el consumo por parte de sus clientes. Por eso, Unilever también está trabajando con los consumidores en reducir el impacto ambiental del uso de sus productos. Alrededor de dos mil millones de personas ubicadas en 190 mercados del mundo utilizan un producto Unilever en un día determinado. Por consiguiente, pequeñas acciones cotidianas realizadas por parte del consumidor pueden lograr una gran diferencia. Unilever sintetiza esta idea en la siguiente ecuación: "Marcas Unilever × pequeñas acciones cotidianas × miles de millones de consumidores = gran diferencia".

Por ejemplo, en todo el mundo, casi un tercio de las amas de casa utilizan los productos Unilever para lavar ropa —aproximadamente 125 mil millones de procesos de lavado cada día—. De esa forma, en el marco del plan de vida sustentable, Unilever fabrica más productos de lavandería amigables con el ambiente al tiempo que motiva a los consumidores a mejorar sus hábitos de lavado.

En todo el mundo, por ejemplo, Unilever alienta a los consumidores a lavar la ropa con el agua a temperaturas más bajas y a utilizar la dosis correcta de detergente. Productos de Unilever como los detergentes



Como parte de su plan de vida sustentable, Unilever trabaja con sus más de dos mil millones de clientes de todo el mundo para mejorar el impacto social y ambiental del consumo de sus productos. "Las pequeñas acciones hacen una gran diferencia".

Reproducida con el gentil permiso de Unilever PLC y compañías del grupo

concentrados OMO y Persil Small & Mighty tienen empaques menos voluminosos, por lo que transportarlos resulta más barato y contamina menos. Y algo más importante: sus fórmulas se modificaron para que permitan lavar a temperaturas más bajas, utilizando menos energía y menos agua. Unilever estima que esos cambios han logrado una reducción del 15 por ciento en las emisiones de gases de invernadero. Otro producto de Unilever, el enjuague para ropa Comfort One Rinse, se creó para lavar prendas a mano en los mercados en desarrollo y emergentes, donde el agua es un recurso escaso. El innovador producto requiere sólo una cubeta de agua para enjuagar la ropa en vez de tres, como sería lo habitual, esto ahorra a los consumidores tiempo, esfuerzo y 30 litros de agua por cada proceso de lavado.

Esos ahorros de energía y agua no aparecen en el estado de ingresos de Unilever, pero serán sumamente importantes para la gente y el planeta. "En última instancia", afirma la compañía, "sólo tendremos éxito si inspiramos a gente de todo el mundo para que emprenda pequeñas acciones cotidianas que puedan sumarse y así lograr una gran diferencia para el mundo". Para cumplir ese objetivo, Unilever identificó "cinco niveles de cambio" —acciones que las compañías pueden realizar para inspirar a las personas a adoptar conductas sustentables específicas—. El modelo ayuda a los especialistas en marketing a identificar las barreras y los detonantes del cambio. Las palancas del cambio son: lograr que éste se comprenda, facilitarlo, hacerlo deseable, asociarlo con una recompensa y convertirlo en hábito.

¿El plan de vida sustentable produce resultados para la compañía? Hasta ahora, bastante buenos. Unilever está haciendo excelentes progresos en su misión general de "hacer un lugar común de vida sustentable" y en las 68 metas que conforman dicho plan. Ya ha cumplido 11 de tales metas, está en camino de cumplir 51 más y ha logrado grandes avances en las seis restantes. A pesar de la volatilidad de sus mercados globales, las ventas y utilidades de Unilever continúan en ascenso.

El plan de sustentabilidad no sólo es lo correcto para las personas y el ambiente, afirma Polman, también es lo adecuado para Unilever. La búsqueda de sustentabilidad ahorra dinero al disminuir el consumo de energía y reducir al mínimo los desechos; también alimenta la innovación, dando por resultado nuevos productos y novedosos beneficios para los consumidores. Además, genera nuevas oportunidades de mercado: más de la mitad de las ventas de Unilever provienen de los países en desarrollo, precisamente de los lugares que enfrentan los mayores desafíos de sustentabilidad.

En resumen, Polman predice que el plan de sustentabilidad ayudará a Unilever a duplicar sus dimensiones, al tiempo que creará un mejor futuro para miles de millones de personas sin aumentar la huella ecológica. "No creemos que exista conflicto entre la sustentabilidad y el crecimiento redituable", concluye. "El trabajo diario de elaborar y vender bienes de consumo trae consigo progreso económico y social. Hay miles de millones de personas en el mundo que merecen la mejor calidad de vida que productos cotidianos como jabón, champú y té pueden brindar. La vida sustentable no es un sueño imposible, puede lograrse y hay muy pocos inconvenientes".

Fuentes: Con base en citas y otra información de Andrew Saunders, "Paul Polman of Unilever", *Management Today*, marzo de 2011, pp. 42-47; Adi Ignatius, "Captain Planet", *Harvard Business Review*, junio de 2012, pp. 2-8; Holly Ellyatt, "Unilever Profit Beats, Shares Jump", *CNBC*, 21 de enero de 2014, www.cnbc.com/id/101349908; "Making Progress, Driving Change", www.unilever.com/images/slp_Unilever-Sustainable-Living-Plan-2013_tcm13-388693.pdf, consultado en julio de 2014; y www.unilever.com/sustainable-living-2014/ y www.unilever.com/images/Unilever_AR13_tcm13-383757.pdf, consultados en septiembre de 2014.

actualidad, la compañía obtiene el 100 por ciento de la energía eléctrica utilizada en su planta de producción más grande a nivel global a partir de recursos renovables. Y al medir el impacto ambiental de los ingredientes que emplea en la fabricación, ha reducido millones de libras de compuestos orgánicos volátiles (COV) de sus productos. Por ejemplo, al modificar la fórmula de su limpiador de vidrios Windex, SC Johnson dejó de emplear 1.8 millones de libras de COV mientras aumentaba el poder limpiador del producto en 30 por ciento. SC Johnson hace alarde de que, desde 1886, está "comprometida en trabajar cada día en hacer lo que es correcto para las personas, el planeta y las generaciones venideras".[21]

En el siguiente nivel, las compañías practican la *gestión ambiental de productos* —lo que implica reducir al mínimo no solamente la contaminación durante las etapas de producción y diseño de los productos, sino también el impacto ambiental a lo largo de todo el ciclo de vida de éstos, al mismo tiempo que se reducen los costos—. Muchas compañías han adoptado prácticas de *diseño para el ambiente* (*DFE*, por sus siglas en inglés) y de *diseño de la cuna a la cuna (cradle-to-cradle)*, las cuales implican concebir el diseño de productos de manera que sean más fáciles de recuperar, reutilizar o reciclar, o bien devolverlos a la naturaleza después de emplearlos, convirtiéndolos en parte del ciclo ecológico. El DFE y el diseño de la cuna a la cuna no sólo contribuyen a la sustentabilidad ambiental, también pueden ser muy redituables para la empresa.

Por ejemplo, hace más de una década, IBM inició un negocio —IBM Global Asset Recovery Services— diseñado para reutilizar y reciclar partes de las supercomputadoras y de otros equipos que le devolvían después de utilizarlos. El año pasado, IBM procesó más de 42.1 millones de libras de productos que llegaron al final de su vida útil y de desechos de equipo procedentes de todo el mundo; la empresa desarmó los equipos para recuperar chips y metales valiosos. Desde 2002 ha procesado más de 981 millones de libras de máquinas, partes y materiales. IBM Global Asset Recovery Services encuentra nuevos usos para más del 99 por ciento de los equipos que recibe, y envía menos del 1 por ciento a vertederos y plantas de incineración. Lo que inició como un esfuerzo ambiental se convirtió en un negocio que genera miles de millones de dólares para IBM, al reciclar de manera redituable equipo electrónico en 22 sitios ubicados alrededor del mundo.[22]

Las actividades *ecológicas* de la actualidad se enfocan en mejorar lo que las empresas ya hacen para proteger el ambiente. Las actividades que van *más allá de lo ecológico* se describen en la figura 15.2 viendo a futuro. En primer lugar, a nivel interno las compañías planean *nuevas*

tecnologías limpias. Muchas organizaciones que han logrado buenos avances en términos de sustentabilidad aún están limitadas por las tecnologías existentes. Para desarrollar estrategias plenamente sustentables, las empresas deben desarrollar tecnologías innovadoras.

Por ejemplo, Coca-Cola se comprometió a que en 2020 será capaz de recuperar y reciclar el equivalente a todos los empaques que utiliza alrededor del mundo. También se comprometió a reducir en forma drástica su huella ecológica total. Para cumplir esas metas, realiza fuertes inversiones en nuevas tecnologías limpias que atacan diversos problemas ambientales en áreas como el reciclaje, el uso de recursos y la distribución:[23]

> Primero, para combatir el problema de los desechos sólidos causado por sus botellas de plástico, Coca-Cola realizó una cuantiosa inversión para construir la planta más grande y moderna del mundo de reciclaje de botellas de plástico. Como una solución más permanente, investiga y somete a prueba nuevas botellas elaboradas con aluminio, maíz o bioplástico. De manera constante, ha reemplazado sus botellas de plástico PET con empaques PlantBottle que incorporan 30 por ciento de materiales de origen vegetal. También está en proceso de diseñar alternativas de distribución más amigables con el ambiente. En la actualidad, unos 10 millones de máquinas expendedoras y refrigeradores consumen grandes cantidades de energía y utilizan potentes gases de invernadero, llamados hidrofluorocarbonos (HFC), para mantener frías las Coca-Colas. Para eliminar esos equipos, la compañía invirtió $40 millones en investigación y comenzó a instalar nuevos refrigeradores libres de HFC que consumen entre 30 y 40 por ciento menos energía —hasta ahora ha instalado un millón de frigoríficos—. Coca-Cola también se propone convertirse en un consumidor "neutral de agua" investigando formas de ayudar a que sus embotelladores devuelvan al ambiente toda el agua que le extraen durante la producción de bebidas de la marca.

Por último, las compañías pueden desarrollar una *visión de sustentabilidad* que les sirva como guía para el futuro. Esta visión muestra cómo deben evolucionar los productos, servicios, procesos y las políticas de la compañía y qué nuevas tecnologías deberían desarrollarse para lograrlo; también aporta un marco de referencia para controlar la contaminación, la administración del producto, y para desarrollar nueva tecnología ambiental tanto para la empresa como para otros participantes.

En la actualidad, la mayoría de las empresas se enfocan en el cuadrante superior izquierdo de la figura 15.2, ya que la mayor parte de sus inversiones en materia ecológica se destinan a prevenir la contaminación. Algunas organizaciones visionarias practican la administración de productos y están desarrollando nuevas tecnologías ambientales. Sin embargo, hacer hincapié en sólo uno o dos cuadrantes del esquema de sustentabilidad ambiental refleja cierta miopía para enfocar el asunto. Invertir sólo en los aspectos de la mitad izquierda del recuadro ubica a la compañía en una buena posición en el presente, aunque la deja vulnerable a futuro. En contraste, un gran énfasis en los aspectos de la mitad derecha sugiere que una empresa tiene buena visión ecológica pero carece de las habilidades necesarias para implementarla. Por lo tanto, las compañías deberían intentar desarrollar las cuatro dimensiones de la sustentabilidad ambiental.

Por ejemplo, Walmart está haciendo eso precisamente. Mediante sus propias medidas de sustentabilidad ambiental y su impacto sobre las acciones de los proveedores, Walmart se convirtió en los últimos años en la "superniñera ecológica" del mundo:[24]

> Cuando se trata de sustentabilidad, quizá ninguna compañía en el mundo trabaje más bien actualmente que Walmart. Sí, es correcto: la "villana" Walmart. El gigante minorista es ahora uno de los más grandes defensores de la causa que se propone salvar al mundo para futuras generaciones. Para comenzar, está instalando tiendas altamente eficientes, cada una de las cuales ahorra más energía que la anterior. Dichas tiendas utilizan turbinas de viento para generar energía, sistemas de iluminación fluorescente lineal de alto rendimiento y vegetación nativa para reducir las necesidades de riego y fertilizantes. Los sistemas de calefacción de las tiendas reutilizan el aceite de cocina de las freidoras de alimentos y de los motores de sus centros de servicio para automóviles Tire and Lube Express. Toda la basura orgánica, incluyendo hortalizas, carnes y papel, es recolectada por una compañía que la convierte en composta para jardín.
>
> Walmart no sólo está volviendo más ecológicas sus operaciones, también ha establecido un código ecológico para que su vasta red de 100 mil proveedores haga lo mismo. Recientemente anunció planes para reducir en unos 20 millones de toneladas métricas las emisiones de gases de invernadero de su cadena de suministro en un plazo de cinco años —esto equivale a retirar más de 3.8 millones de automóviles de las vialidades durante un año—. Para conseguirlo, Walmart solicita a su gran número de proveedores examinar los ciclos de vida del carbono de sus productos y replantearse cómo se abastecen de ellos, los fabrican, empacan y transportan. Asimismo, desarrolló el Índice de sustentabilidad de Walmart, el cual ayuda a que sus proveedores comprendan, monitoreen y eleven la sustentabilidad de sus productos y cadenas de suministro. Con su inmenso poder de compra, Walmart es capaz de influir hasta en los proveedores más fuertes. Al imponer sus demandas ambientales a los proveedores, Walmart ejerce más influencia que los reguladores gubernamentales. Mientras que la Environmental Protection Agency (EPA) sólo puede imponer multas nominales, Walmart podría poner en riesgo una porción sustancial del negocio de un proveedor.

Para Walmart, la sustentabilidad es mucho más que hacer lo correcto. Por encima de todo, también tiene sentido desde el punto de vista de los negocios al "revelar costos ocultos, conservar nuestros recursos naturales para generaciones futuras y ofrecer productos sustentables a precios accesibles a nuestros clientes, de manera que puedan ahorrar dinero y vivir mejor".

AP Images/PRNewsFoto/Walmart; Bebay/Stockphoto.

Para Walmart, liderar el camino de la sustentabilidad ambiental implica mucho más que hacer lo correcto. Por encima de todo, también tiene sentido desde el punto de vista de los negocios. Operaciones más eficientes y productos que implican menos desperdicio no sólo son buenos para el ambiente, además le ahorran dinero a Walmart. A la vez, costos más bajos le permiten hacer más de lo que siempre ha hecho mejor: ahorrar dinero a los clientes.

Acciones públicas para regular el marketing

Las preocupaciones de los ciudadanos en torno a las prácticas de marketing suelen llamar la atención pública y lograr que se propongan leyes. En el capítulo 3 identificamos muchas de las leyes que regulan el marketing. La tarea consiste en traducir esas leyes a un lenguaje que los ejecutivos de marketing entiendan conforme toman decisiones acerca de relaciones competitivas, productos, precios, promoción y canales de distribución. La **figura 15.3** ilustra los principales problemas legales que enfrenta la dirección de marketing.

Comentario del autor | Al final, las propias compañías deben responsabilizarse del marketing sustentable. Esto implica operar en una forma responsable y ética para transmitir valor a los clientes de manera inmediata y a futuro.

Acciones de los negocios encaminadas al marketing sustentable

Al principio, muchas compañías se opusieron al consumerismo, al ambientalismo y a otros elementos del marketing sustentable, pensaban que las críticas eran infundadas o que carecían de importancia. Sin embargo, en la actualidad la mayoría de las compañías han adoptado los principios de marketing sustentable como una forma de crear valor inmediato y futuro para los clientes y de fortalecer las relaciones con ellos.

Principios del marketing sustentable

De acuerdo con el concepto del marketing sustentable, el marketing de una compañía debería apoyar el desempeño óptimo, a largo plazo, del sistema de marketing. La compañía debería guiarse por cinco principios de marketing sustentable: *marketing orientado al consumidor, marketing de valor para el cliente, marketing innovador, marketing con sentido de misión* y *marketing societal.*

Marketing orientado al consumidor

Marketing orientado al consumidor
Marketing que realiza una compañía que considera y organiza sus actividades de marketing desde el punto de vista del consumidor.

El **marketing orientado al consumidor** significa que la compañía debería considerar y organizar sus actividades de marketing desde el punto de vista del consumidor; trabajar arduamente para percibir, servir y satisfacer las necesidades de un grupo definido de clientes —tanto en el presente como en el futuro—. Todas las compañías con un buen marketing y que analizamos en este libro tienen algo en común: una pasión absoluta por entregar un valor superior a clientes elegidos cuidadosamente. Sólo viendo el mundo a través de los ojos de los clientes la compañía podrá crear relaciones duraderas y redituables con ellos.

FIGURA | 15.3
Principales áreas de decisión de marketing que podrían ser cuestionables desde el punto de vista legal.
Fuente: (fotografía) wavebreakmedialtd/Shutterstock.com.

Marketing de valor para el cliente

Marketing de valor para el cliente
Marketing de una compañía que destina la mayor parte de sus recursos a realizar inversiones de marketing que generen valor para el cliente.

Según el principio de **marketing de valor para el cliente**, la compañía debería asignar la mayor parte de sus recursos a inversiones de marketing que creen valor para el cliente. Muchas de las herramientas que utilizan los especialistas en marketing —promociones de ventas únicas, cambios de apariencia al producto, publicidad de respuesta directa— podrían elevar las ventas a corto plazo, pero agregan menos *valor* que el que aportarían verdaderas mejoras en la calidad, las características o la conveniencia del producto. El marketing inteligente exige la creación de compromiso y lealtad a largo plazo por parte de los clientes, así como la generación de relaciones con ellos mediante el mejoramiento continuo del valor que reciben a partir de la oferta de mercado de la empresa. Al crear valor *para* los clientes, la compañía puede obtener a cambio valor *de* ellos.

Marketing innovador

Marketing innovador
Marketing que realiza una compañía que busca mejoras reales tanto en los productos como en el proceso de marketing.

El principio de **marketing innovador** obliga a la compañía a buscar continuamente mejoras verdaderas en los productos y en el marketing. La empresa que ignora nuevas y mejores formas de hacer las cosas terminará por perder clientes, quienes se irán con otra compañía que encuentre una mejor forma de proceder. Esto nos remite a la historia de Nike presentada en el capítulo 2:[25]

Marketing innovador: Nuevos productos, como Nike FuelBand y Flyknit Racer, junto con sus innovadores esfuerzos de marketing en social media, lograron que Nike recibiera el título de la compañía más innovadora del mundo de acuerdo con la revista *Fast Company*.

Rodrigo Reyes Marin/AFLO/Newscom

> Durante casi 50 años, a través de un marketing innovador, Nike logró convertir su logotipo en uno de los símbolos de marca más conocidos del mundo. Cuando las ventas declinaron a finales de la década de 1990 y nuevos competidores comenzaron a ganar terreno, Nike supo que tenía que reinventarse por medio de la innovación de productos y de marketing. "Uno de mis temores era convertirnos en una compañía grande, lenta, constreñida y burocrática que se conformara con su éxito", comenta el director general de Nike, Mark Parker. En vez de ello, en los últimos años, la insaciable Nike ha lanzado un gran número de nuevos productos sumamente exitosos. Por ejemplo, con los nuevos Nike Flyknit Racer, reinventó la forma en que fabrica el calzado. Los ligerísimos Flyknit se sienten como si uno se pusiera unos calcetines adheridos a una suela. Al estar tejidos, en vez de cosidos, los Flyknit son muy cómodos y durables; además, son más amigables con el ambiente y su proceso de fabricación es menos costoso en comparación con los zapatos tenis tradicionales. La compañía apoyó sus nuevos productos con una fuerte inversión en contenido de social media. Como resultado, Nike sigue siendo la compañía de ropa y calzado deportivos más grande del mundo, al rebasar en 25 por ciento a adidas, su más cercano rival. Las revistas *Forbes* y *Fast Company* recientemente coronaron a Nike como la compañía más innovadora del mundo.

Marketing con sentido de misión

Marketing con sentido de misión
Marketing que realiza una compañía que define su misión en términos sociales amplios y no sólo en función de sus productos.

El **marketing con sentido de misión** implica que la compañía debería definir su misión en términos *sociales* amplios y no sólo en función de sus *productos*. Cuando una compañía define una misión social, adquiere un sentido más claro de dirección, en tanto que los empleados se sienten mejor en relación con su trabajo. Las marcas que están relacionadas con misiones más amplias pueden atender mejor los intereses a largo plazo tanto de la marca como de los consumidores.

Como ejemplo de marketing con sentido de misión, citaremos a Pedigree, una empresa que elabora alimentos de buena calidad para perros; sin embargo, la marca no sólo tiene que ver con eso. Hace siete años, dio a conocer su manifiesto titulado "We're for dogs (Somos para perros)". Esa frase engloba a la perfección todo lo que representa Pedigree. "Todo lo hacemos por nuestro amor a los perros. Así de sencillo", dice un especialista en marketing de Pedigree. Ese posicionamiento enfocado en una misión impulsa todas las acciones de la marca, tanto a nivel interno como externo. Un vistazo a un anuncio de la compañía o una visita al sitio web pedigree.com o a su página de Facebook confirman el hecho de que las personas que están detrás de esta marca en verdad creen en la misión sintetizada en la frase "Somos para perros". La empresa incluso anima a los empleados a llevar a sus mascotas al trabajo. Para cumplir cabalmente la promesa de la marca de "Somos para perros", creó la Pedigree Foundation que, junto con la campaña Pedigree Adoption Drive, ha reunido millones de dólares para ayudar a que los perros que viven en refugios encuentren buenos hogares. El marketing con sentido de misión ha convertido a Pedigree en la principal marca de alimento para perros del mundo.[26]

Marketing real 15.2

TOMS: "*Sé* el cambio que quieres ver en el mundo"

Si el mundo fuera una aldea de 100 personas, 14 de ellas serían analfabetas, 20 estarían mal nutridas, 23 beberían agua contaminada, 25 no tendrían refugio, 33 carecerían de servicio de suministro de energía eléctrica y 40 no tendrían zapatos. Hace menos de una década, estos datos escuetos, especialmente el último, sacudieron a Blake Mycoskie de manera personal cuando visitó Argentina con la intención de aprender a jugar polo, practicar tango y realizar algún trabajo de servicio a la comunidad. Mientras estuvo ahí, al ver a niños descalzos viviendo en la pobreza, se sintió conmovido.

Así, Mycoskie echó a andar la empresa TOMS Shoes con $300 000 de sus ahorros. El concepto original era el siguiente: por cada par de zapatos TOMS que los clientes compraran, la compañía donaría otro par de zapatos a un niño necesitado en algún lugar del mundo. Antes, Mycoskie había iniciado cinco negocios exitosos de carácter estrictamente lucrativo. "Pero yo estaba listo para hacer algo más significativo", aclara. "Siempre supe que deseaba ayudar a otros. Era el momento de hacer algo que no sólo estuviera encaminado a obtener utilidades". Mycoskie recordaba la frase de Mahatma Gandhi: "*Sé* el cambio que quieres ver en el mundo".

"Hacer el bien" es una parte importante de la misión de TOMS, como también lo es "tener éxito" ya que la compañía tiene carácter lucrativo. En TOMS, las dos misiones van de la mano. El concepto de "compre un par [de zapatos] y done un par" no sólo es admirable socialmente, también es una buena propuesta de negocio. Para lograr un cambio social, TOMS tiene que ganar dinero —mucho dinero—. Al mismo tiempo, la misión social da a los clientes una poderosa razón para comprar.

Con las metas de "hacer el bien" y "tener éxito" revoloteando en su cabeza, Mycoskie regresó de su viaje por Argentina, contrató a un asistente y se dio a la tarea de fabricar 250 pares de zapatos en su hogar ubicado en Santa Mónica, California. Introdujo los zapatos en tres grandes bolsas de lona e inició el primero de muchos viajes para repartir zapatos ("Shoe Drop"). Así, llegó a la villa argentina donde había estado antes y regaló un par de zapatos a cada niño. Mycoskie regresó a casa y encontró un artículo acerca de su proyecto en la primera plana de la sección del Calendario de *Los Angeles Times*. TOMS apenas llevaba dos semanas de haberse iniciado como negocio, pero esa misma tarde ya tenía pedidos por 2200 pares de zapatos en su sitio web.

Fiel a la promesa de la compañía de regalar un par de zapatos por cada par que vendiera, Mycoskie emprendió un segundo viaje. Y en su nuevo papel de "jefe de los donadores de zapatos TOMS", encabezó un equipo de 15 empleados y voluntarios para regresar a Argentina; visitaron escuelas y villas para entregar otros 10 mil pares de zapatos. "No sólo dejábamos los zapatos, como implicaría el nombre de 'donadores de zapatos'", dice Mycoskie, sino que "se los calzábamos a los niños para [que pudiéramos] establecer una conexión, lo que constituye una parte importante de nuestra marca. Queremos comunicar a los niños el sentimiento de amor, calidez y experiencia. Pero también *nosotros* recibimos esos sentimientos de parte de los niños cuando les entregamos los zapatos".

En la actualidad, TOMS Shoes, en efecto, "hace el bien" *y* "tiene éxito". TOMS ha entregado más de 10 millones de pares de zapatos en 59 países. Con su modelo basado en donar un par por cada par vendido, eso significa que TOMS también ha *vendido* más de 10 millones de zapatos, obteniendo un estimado de $300 millones de ingresos anuales. Minoristas como Nordstrom, Neiman-Marcus, Urban Outfitters, Amazon.com e incluso Whole Foods Market ahora ofrecen los zapatos TOMS en Estados Unidos. Y la compañía sigue creciendo. "Dentro de un periodo de 18 a 24 meses, esperamos entregar 10 millones de pares más", afirma Mycoskie con gran optimismo. "¡Nunca me imaginé que el proyecto fuera a crecer tanto!".

El rápido crecimiento de TOMS es resultado de compras por parte de clientes solidarios que luego cuentan la historia de la compañía a sus amigos. Aun cuando está fuertemente representada en Facebook, Twitter, Pinterest, Instagram, YouTube y otros social media, TOMS no gasta casi nada en actividades tradicionales de publicidad y promoción. En vez de ello, los leales discípulos de TOMS promueven la marca con fervor evangélico. "En última instancia, son los clientes quienes impulsan nuestro éxito", afirma Mycoskie. "Dar no sólo nos hace sentir bien, sino que en realidad es una estrategia de negocios muy buena, especialmente en esta era. Los clientes de una compañía se convierten en sus mejores especialistas en marketing".

Con tal éxito, TOMS y Mycoskie ahora están buscando nuevas formas de hacer del mundo un mejor lugar. Además del programa de donar un par de zapatos por cada par vendido (The Gift of Shoes), la compañía ha expandido sus líneas para incluir anteojos y café de la marca TOMS. Por cada par de anteojos TOMS que vende, la compañía dona un par (The Gift of Sight); por cada bolsa de café TOMS que vende, la compañía dona una semana de agua potable a una persona necesitada (The Gift of Water).

De hecho, asevera Mycoskie, TOMS ha dejado de ser sólo un vendedor de zapatos, por lo que la compañía eliminó la palabra "zapatos" de su marca. En vez de ello, Mycoskie concibe a TOMS como una marca de estilo de vida que vende muchos productos diferentes y utiliza los ingresos por ventas para financiar iniciativas sociales. "Quiero mostrar a la gente que el modelo 'uno por uno' no sólo se refiere al espacio de moda y de estilo de vida", afirma Mycoskie. "También puede incluir productos cotidianos".

¿Cuánto más se expandirá TOMS? Mycoskie no lo ha informado aún, pero además de unir su marca al término "uno por uno" en las categorías de calzado, anteojos y café, también pretende extender su marca

Blake Mycoskie, el fundador de TOMS, ideó el modelo "uno por uno" además de una misión que busca utilidades para la compañía y hacer del mundo un mejor lugar para vivir. En TOMS, "tener éxito y "hacer el bien" van de la mano.

© ZUMA Press, Inc./Alamy

a diversas bebidas, que van desde cerveza y agua mineral hasta jugos de frutas. Y la compañía matriz de TOMS, llamada Mycoskie LLC, ha registrado más de 200 nombres de dominio en internet, los cuales incluyen tomswine.com, tomscreditcard.com, tickettogive.com y tomsmortgage.com. Incluso Mycoskie imagina una cadena de cafeterías TOMS donde la gente no sólo podrá comprar zapatos, anteojos o una bolsa de granos de café, sino también pedir un café preparado al estilo de Starbucks.

Todo eso suena muy presuntuoso. Sin embargo, explica Mycoskie, los clientes meta de TOMS ya están buscando formas de consumir de manera responsable. Compran en mercados de agricultores, adquieren alimentos y prendas de vestir orgánicos, dejan de festejar sus cumpleaños para dedicar ese día a recaudar dinero para obras de caridad y compran zapatos TOMS. Por medio de la expansión, TOMS "los está llevando por el camino donde pueden integrar la acción de dar", afirma Mycoskie. Los clientes que compran productos TOMS optan por hacer algo positivo con su dinero destinado al consumo. Como confirma el director de marketing de TOMS: "Estamos facultando a la gente, inspirándola, ayudándola a ver la vida que podrían vivir de manera diferente".

Más que influir en la forma en que los consumidores compran y ven la vida, TOMS también está dispuesta a cambiar la manera en que las compañías hacen negocios. "Creo que lo que hacemos está afectando la forma en que los negocios se construirán en los años por venir", dice Mycoskie en tono solemne. Si el número de imitadores es un indicador, podemos decir que ese cambio ya está en proceso. Docenas de compañías han adoptado el modelo "uno por uno" iniciado por TOMS, como Warby Parker (anteojos), KNO Clothing (ropa para la gente sin hogar), LSTN (aparatos para recuperar la audición), One World Futbol (balones de fútbol), Smile Squared (cepillos dentales), Soapbox Soaps (barras de jabón) y Open Happiness (ropa y cobertores para bebé —"uno para amar, uno para donar").

"Mi intención era que TOMS mostrara a los empresarios que ya no tenían que elegir entre ganar dinero y hacer una diferencia en el mundo", explica Mycoskie. "Los negocios y las obras de caridad o el servicio público no tienen por qué ser actividades excluyentes. De hecho, cuando van juntas, pueden ser sumamente poderosas".

Fuentes: Stephanie Strom, "Turning Coffee into Water to Expand Business Model", *New York Times*, 12 de marzo de 2014, B3; Stacy Perman, "Making a Do-Gooder's Business Model Work", *BusinessWeek Online*, 26 de enero de 2009, www.businessweek.com/smallbiz/content/jan2009/sb20090123_264702.htm; Cotton Timberlake, "Compassionate Consumerism Draws Copycats", *Businessweek*, 2 de agosto de 2012, www.businessweek.com/articles/2012-08-02/compassionate-consumerism-draws-copycats; Jeff Chu y Jessica Weiss, "The Cobbler's Conundrum", *Fast Company*, julio-agosto de 2013, pp. 98-112; Christopher Marquis y Andrew Park, "Inside the Buy-One Give-One Model", *Stanford Social Innovation Review*, invierno de 2014, pp. 28-33; y www.toms.com/about-toms#companyInfo y www.toms.com/one-for-one-en, consultados en septiembre de 2014.

Marketing societal
Marketing que realiza una compañía que toma buenas decisiones de marketing considerando los deseos de los consumidores, las necesidades de la compañía y los intereses a largo plazo tanto de los consumidores como de la sociedad.

Productos deficientes
Productos que no tienen ni atractivo inmediato ni ofrecen beneficios a largo plazo.

Productos agradables
Productos que ofrecen una gran satisfacción inmediata, aunque a la larga podrían dañar a los consumidores.

Productos saludables
Productos que tienen escaso atractivo inmediato, pero que a largo plazo pueden beneficiar a los consumidores.

Productos deseables
Productos que ofrecen tanto una gran satisfacción inmediata como considerables beneficios a largo plazo.

Algunas compañías definen sus misiones corporativas generales en términos sociales amplios. Por ejemplo, la empresa TOMS opera siguiendo un modelo "compre un par [de zapatos] y done un par", con el cual pretende tanto obtener ganancias como hacer del mundo un mejor lugar para vivir. Así, los objetivos de "hacer el bien" y "tener éxito" van de la mano. Para cumplir su misión de cambio social, TOMS tiene que ganar dinero. Al mismo tiempo, la misión social de la marca da a los clientes una razón poderosa para comprar (vea Marketing real 15.2).

Sin embargo, no es fácil tener un *balance final doble* de valores y utilidades. Durante años, compañías como Ben & Jerry's, Timberland, The Body Shop y Burt's Bees —todas reconocidas y respetadas por "anteponer los principios a las utilidades"— en ocasiones han tenido que luchar con rendimientos financieros poco envidiables. Sin embargo, en los últimos años ha surgido una nueva generación de empresarios sociales, gerentes de negocios bien capacitados que saben que para *hacer el bien* primero deben *tener éxito* en términos de operaciones de negocios redituables. Asimismo, en la actualidad, un negocio socialmente responsable ya no es territorio exclusivo de pequeños empresarios conscientes. Muchas compañías y marcas grandes y establecidas (como Walmart, Nike, Starbucks y PepsiCo) han adoptado misiones con un gran contenido de responsabilidad social y ambiental.

Marketing societal

Con el principio del **marketing societal**, una organización toma decisiones de marketing considerando los deseos de los consumidores, las necesidades de la empresa y los intereses de largo plazo tanto de los consumidores como de la sociedad. Las compañías deberían estar conscientes de que descuidar los intereses de largo plazo de los consumidores y de la sociedad sería un atentado contra ellos. Las compañías que están alerta ven los problemas sociales como oportunidades.

El marketing sustentable exige productos que no sólo sean agradables sino también benéficos. La diferencia se muestra en la **figura 15.4**. Los productos se clasifican según el grado de satisfacción inmediata que brindan a los consumidores y los beneficios a largo plazo que les ofrecen.

Los **productos deficientes**, como los medicamentos ineficaces y con mal sabor, no tienen un atractivo inmediato ni ofrecen beneficios a largo plazo. Los **productos agradables** brindan una gran satisfacción inmediata, aunque quizá perjudiquen a los consumidores a largo plazo. Algunos ejemplos son los cigarrillos y la comida chatarra. Los **productos saludables** tienen escaso atractivo inmediato, pero pueden beneficiar a los consumidores a largo plazo, como los cascos para ciclistas o algunos productos de seguros. Los **productos deseables** ofrecen tanto una gran satisfacción inmediata como considerables beneficios a largo plazo; por ejemplo, un desayuno sabroso *y* nutritivo.

Los ejemplos de empresas industriales abundan. Es un hecho que las grandes infraestructuras y edificios en las urbes provocan un grave impacto ambiental. ITD, una empresa de servicios en ingeniería, 100% mexicana, que ofrece a sus clientes una póliza integral de mantenimiento técnico y acorde a la temática actual, desarrolla modelos que contemplan condiciones de seguridad, higiene

Productos deseables: Empresas responsables, como ITD, desarrollan modelos de mantenimiento que contemplan condiciones de seguridad y uso de productos que reducen la contaminación y protegen el medio ambiente.
© Shutterstock

y medio ambiente, para todo tipo de actividades y operaciones peligrosas, tales como atmósferas explosivas o no respirables, sustancias químicas peligrosas, equipamiento de protección personal, primeros auxilios, regaderas, lavaojos, neutralizados e inhibidores, así como los debidos manuales, ciclos de capacitación continua, y automatización de la actividad; entendiendo a fondo y poniendo en marcha todo lo que derive del análisis de riesgos: autorizaciones para actividades peligrosas, certificaciones a personal y acreditación en el manejo de sustancias, desechos y desperdicios; tomando como ejes centrales al ecosistema y al operario, siempre planificando y reiterando sobre el procedimiento en cada paso de la actividad; emitiendo recomendaciones, identificando los insumos, materiales y refaccionamiento en el trabajo. Todo con la debida clasificación y atendiendo códigos, normas y estándares internacionales.

Las compañías deberían tratar de convertir todos sus productos en artículos deseables. El desafío que plantean los productos agradables consiste en que se venden muy bien, pero pueden terminar perjudicando al consumidor. Por lo tanto, la oportunidad de producto consiste en añadir beneficios a largo plazo sin reducir las cualidades agradables del producto. El desafío que plantean los productos saludables es agregar algunas cualidades agradables para que se vuelvan más deseables en la mente de los consumidores.

Por ejemplo, PepsiCo recientemente contrató a un equipo de "científicos idealistas", encabezados por un ex director de la Organización Mundial de la Salud (OMS), con el fin de que la ayudaran a crear nuevas opciones de productos saludables y atractivos y, al mismo tiempo, "lograr que las cosas malas sean menos malas". PepsiCo quiere que sus productos saludables representen un negocio de $30 000 millones en 2020. El grupo de médicos, científicos con nivel de doctorado y otros profesionales de la salud, bajo la dirección del vicepresidente para la política de salud global de PepsiCo, buscan ingredientes más saludables que puedan convertirse en múltiples productos, pero también intentan reducir en los conocidos productos de la marca el contenido de azúcar, sal y grasa mientras conservan el mismo sabor. Por ejemplo, en 2011 Frito-Lay redujo en 25 por ciento el contenido de sal en todas sus papas fritas; y para ayudar a reducir calorías, utiliza un edulcorante de cero calorías, Pure Via, en su jugo de naranja Tropicana Trop50 y en las marcas Gatorade G2. En 2012, los ingresos que obtuvo PepsiCo a partir de sus negocios relacionados con la nutrición representaron el 20 por ciento de sus ingresos netos anuales; además, 49 por ciento del volumen de ventas en la categoría de bebidas provino de los jugos, las bebidas con bajo o nulo contenido de calorías y de sus bebidas para hidratación activa.[27]

Ética de marketing

La ética es la piedra angular del marketing sustentable. A la larga, el marketing con falta de ética perjudica a los clientes y a la sociedad en su conjunto; además, termina por dañar la reputación y la eficacia de la empresa poniendo en riesgo su existencia. Por ello, las metas del marketing sustentable relacionadas con el bienestar a largo plazo de los consumidores y del negocio sólo se pueden lograr mediante una conducta ética de marketing.

Los especialistas en marketing escrupulosos enfrentan muchos dilemas morales. Casi nunca resulta evidente qué es lo mejor. Como no todos los gerentes tienen una sensibilidad moral bien desarrollada, las compañías deben desarrollar *políticas de ética de marketing corporativo* —directrices generales que todos los miembros de la organización habrán de seguir—. Dichas políticas deberán cubrir las relaciones con los distribuidores, los estándares de publicidad, el servicio a clientes, la fijación de precios, el desarrollo de productos y las normas generales de ética.

Las mejores directrices no resolverán todas las situaciones éticas difíciles que enfrenten los especialistas en marketing. La **tabla 15.1** presenta algunas situaciones éticas difíciles que

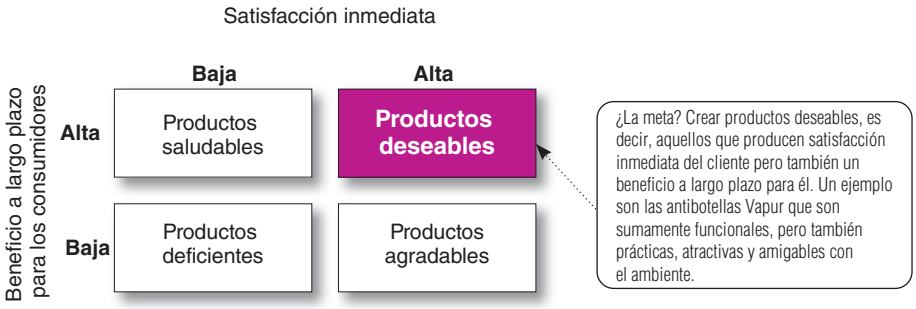


FIGURA | 15.4
Clasificación social de los productos.

Tabla 15.1 | Algunas situaciones de marketing que implican problemas morales.

1. El departamento de investigación y desarrollo modificó ligeramente uno de los productos de la compañía. En realidad, no se trata de un producto "nuevo y mejorado", pero usted sabe que el hecho de incluir esa afirmación en el empaque y en la publicidad aumentará las ventas. ¿Qué haría usted?
2. Se le ha pedido que agregue un modelo austero a su línea, el cual podría anunciarse para atraer clientes a la tienda. El producto no será muy bueno, pero los vendedores serán capaces de convencer a los consumidores de optar por unidades de mayor precio. Le piden a usted que autorice la fabricación de la versión austera. ¿Qué haría usted?
3. Usted está pensando en contratar a una gerente de producto que acaba de salir de la compañía de un competidor. Ella estaría más que feliz de contarle los planes que el competidor tiene para el próximo año. ¿Qué haría usted?
4. Uno de sus principales distribuidores en un territorio importante tuvo problemas familiares recientemente y sus ventas bajaron. Parece que tardará en resolver su problema familiar. Mientras tanto, usted está perdiendo muchas ventas. Legalmente, aduciendo razones de bajo desempeño, usted podría cancelar la franquicia del distribuidor y sustituirlo. ¿Qué haría usted?
5. Tiene la oportunidad de ganar una cuenta grande que sería muy importante para usted y su compañía. El agente de compras insinúa que un "regalo" podría influir en la decisión. Tal tipo de regalos son comunes en ese país y es probable que sus competidores entreguen uno. ¿Qué haría usted?
6. Escuchó que un competidor incorporó una nueva característica a un producto, la cual marcará una gran diferencia en las ventas. El competidor mostrará la característica en una reunión privada de distribuidores en la exposición comercial anual. Usted podría enviar con facilidad un espía a esa reunión para conocer la nueva característica. ¿Qué haría usted?
7. Debe elegir entre tres campañas publicitarias elaboradas por su agencia. La primera (a) es una campaña de baja presión, honesta, con información directa. La segunda (b) utiliza exhortaciones emocionales con carga sexual y exagera los beneficios del producto. La tercera (c) incluye un comercial escandaloso y hasta cierto punto irritante que con seguridad captará la atención del público. Algunas pruebas piloto indican que las campañas son eficaces en el siguiente orden descendente: c, b y a. ¿Qué haría usted?
8. Usted está entrevistando a una aspirante capaz que busca un empleo de vendedora. Ella está mejor capacitada que los candidatos varones que acaba de entrevistar. Sin embargo, usted sabe que algunos de sus clientes importantes prefieren tratar con hombres y que tal vez pierda algunas ventas si la contrata. ¿Qué haría usted?

el especialista en marketing podría enfrentar durante su carrera. Si dichos especialistas deciden emprender acciones que generen ventas inmediatas en todos esos casos, su comportamiento de marketing tal vez se describiría como inmoral o incluso amoral. Si se niegan a realizar *cualquiera* de tales acciones, podrían convertirse en gerentes de marketing ineficientes y frustrados por causa de la tensión moral constante. Los gerentes necesitan un conjunto de principios que los ayuden a determinar la importancia moral de cada situación y a decidir hasta dónde les permite llegar su conciencia.

No obstante, ¿*qué* principio debería guiar a las compañías y a los gerentes de marketing en cuestiones de ética y responsabilidad social? Una filosofía considera que estas cuestiones las deberían decidir el libre mercado y el sistema legal. Según tal principio, las compañías y sus gerentes no son responsables de hacer juicios morales y las compañías con buena conciencia pueden hacer todo lo que el mercado y el sistema legal les permita.

Sin embargo, la historia ofrece una lista interminable de ejemplos de compañías que emprendieron acciones legales pero sumamente irresponsables. Una segunda filosofía no asigna la responsabilidad al sistema sino a las compañías y a los gerentes individuales. Esta filosofía más completa sugiere que una empresa debería tener conciencia social. Las compañías y los gerentes deberían aplicar normas de ética y moralidad elevadas al tomar decisiones corporativas, sin importar "lo que el sistema permita".

Las compañías y los gerentes de marketing deben desarrollar una filosofía de responsabilidad social y de comportamiento ético. De acuerdo con el concepto de marketing societal, cada gerente deberá ver más allá de lo legal y lo permitido y desarrollar normas de acuerdo con su integridad personal, la conciencia corporativa y el bienestar a largo plazo de los consumidores.

Enfrentar cuestiones de ética y responsabilidad social en una forma abierta y directa ayuda a forjar y mantener relaciones sólidas con los clientes basadas en la honestidad y la confianza. Por ejemplo, Graco —un fabricante de carritos y asientos de bebé para automóvil y de algunos otros productos para niños— depende en gran medida de la confianza de los padres de familia para conservar la lealtad de los clientes. A principios de 2014, después de recibir reportes de hebillas trabadas en una docena de diferentes modelos de asientos de bebé para automóvil, Graco rápidamente retiró del mercado alrededor de 3.8 millones de unidades, lo que significó el retiro de ese tipo de

productos más grande de la historia. Sin embargo, las acciones de la compañía no terminaron con el retiro oficial de los productos. En vez de ello, Graco se apresuró a iniciar una campaña proactiva para alertar a los padres de familia acerca del problema, responder sus preguntas y darles detallados consejos sobre los pasos que debían seguir. Graco dio información específica de manera directa e interactiva en el blog de la compañía, así como a través de YouTube, Twitter, Facebook y una página web especialmente dedicada a ello. Por ejemplo, los clientes que enviaron mensajes a la cuenta de Twitter de Graco recibieron prontas respuestas de los tuiteros de la empresa para saber si las hebillas de sus asientos de bebé eran parte del retiro, además de información útil y personalizada acerca de cómo ordenar e instalar los equipos de reparación. Las acciones rápidas y responsables en éste y otros casos de retiro de productos del mercado han recibido elogios por parte tanto de los defensores de la política pública como de los clientes. "SIEMPRE seguiré utilizando productos Graco", dice el tweet de un cliente, "gracias por la forma en que manejaron este asunto".[28]

Igual que ocurre con el ambientalismo, el tema de la ética representa un desafío especial para los especialistas en marketing internacionales. Las normas y prácticas de negocios varían mucho de un país a otro. Por ejemplo, los sobornos y las comisiones son ilícitos en las empresas estadounidenses, y más de 60 países han firmado y ratificado tratados en contra de los sobornos y la corrupción. Sin embargo, éstas siguen siendo prácticas comunes de negocios en muchas naciones. El Banco Mundial estima que en todo el mundo se paga más de $1 billón al año en sobornos. Un estudio reveló que las empresas que pagan sobornos de manera flagrante se encuentran en Indonesia, México, China y Rusia. Otros países donde la corrupción es común son Sierra Leona, Kenia y Yemen, mientras que las compañías menos corruptas se encuentran en Australia, Dinamarca, Finlandia y Japón.[29] Surge la pregunta de si una compañía debe ser flexible en sus normas éticas para competir en forma eficaz en países con estándares éticos más bajos. La respuesta es no; las compañías deben establecer un compromiso con un conjunto común de normas compartidas en todo el mundo.

Muchas asociaciones industriales y profesionales han sugerido códigos de ética y muchas compañías ya están creando sus propios códigos. Por ejemplo, la American Marketing Association, una asociación internacional de gerentes y expertos en marketing, desarrolló un código de ética que exige a las empresas adoptar las siguientes normas:[30]

- *No causar perjuicio.* Esto significa evitar actos u omisiones dañinos adoptando estándares éticos elevados y adherirse a todas las leyes y regulaciones aplicables al tomar decisiones.
- *Fomentar la confianza en el sistema de marketing.* Esto implica esforzarse por la buena fe y el trato justo con el fin de contribuir a la eficacia del proceso de intercambio, así como evitar el engaño en el diseño de productos, la fijación de precios y la entrega o la distribución.
- *Adoptar valores éticos.* Esto significa construir relaciones e incrementar la confianza del consumidor en la integridad del marketing al reafirmar los siguientes valores fundamentales: honestidad, responsabilidad, justicia, respeto, transparencia y civilidad.

Algunas empresas también están desarrollando programas para enseñar a los gerentes cuestiones éticas importantes y ayudarlos a encontrar las respuestas adecuadas. Estas empresas organizan talleres y seminarios sobre ética y conforman comités centrados en el tema. Además, la mayoría de las empresas estadounidenses importantes han asignado funcionarios de alto nivel para que aborden las cuestiones éticas y ayuden a resolver los problemas y las preocupaciones en torno al tema que enfrentan los empleados. Asimismo, muchas de las compañías han establecido sus propios códigos de conducta ética.

Ética de marketing: El código de conducta de Google es el mecanismo por medio del cual la compañía pone en práctica su conocido lema "Don't be evil".

Google es un buen ejemplo. El código de conducta oficial de Google es el mecanismo por medio del cual la compañía pone en práctica su conocido lema "Don't be evil (No seas malo)". El mensaje central del detallado código es sencillo: los empleados de Google (conocidos al interior de la empresa como "googleros") deben ganarse la fe y confianza de los usuarios ajustándose a los estándares más altos posibles de conducta ética en los negocios. El código de conducta de Google tiene por objetivo "brindar a nuestros usuarios acceso pleno a la información enfocándose en sus necesidades y entregándoles los mejores productos y servicios que sea posible. Pero también pretende hacer lo correcto de manera más general al acatar las leyes, proceder de manera honorable y tratar a los demás con respeto".

Google requiere que todos los googleros —desde los miembros del consejo hasta los empleados de recién ingreso— asuman la responsabilidad personal por llevar a la práctica tanto el espíritu como la letra del código y que alienten a sus compañeros a hacer lo mismo. Insta a los empleados a reportar ante sus gerentes o ante los representantes de recursos humanos posibles infracciones al código; también lo pueden hacer a través de una línea

telefónica directa (Ethics & Compliance). "Si usted tiene una pregunta o piensa que alguno de sus compañeros de Google o que toda la compañía están faltando a nuestro compromiso, no se quede callado", establece el código. "Queremos y necesitamos escucharlo".[31]

No obstante, los códigos escritos y los programas de ética no garantizan un comportamiento ético. La ética y la responsabilidad social requieren de un compromiso corporativo total. Estos elementos deben ser un componente de la cultura corporativa general. Como concluye el código de conducta de Google: "Es imposible describir con detalle todos los posibles escenarios que podríamos enfrentar en relación con asuntos éticos. En vez de ello, confiamos en el buen juicio para mantener un elevado estándar de integridad tanto para nosotros mismos como para nuestra compañía. Recuerde… no sea malo. Si usted ve algo que no es correcto, ¡dígalo!".

La compañía sustentable

Uno de los fundamentos del marketing es la creencia de que las compañías que satisfacen las necesidades y los deseos de los clientes tendrán éxito. Por otro lado, las empresas que no cubren esas necesidades o que perjudican a los clientes, a otros miembros de la sociedad o a las generaciones futuras, ya sea de manera intencional o no, fracasarán.

Según un observador, "igual que la electrificación y la producción masiva, una de las grandes tendencias de negocios más importantes que está surgiendo es la sustentabilidad, la cual afectará de manera profunda la competitividad e incluso la supervivencia de las compañías". Otro observador afirma: "Cada vez más, las compañías y los líderes serán evaluados no sólo con base en los resultados inmediatos, sino también en función de los efectos ulteriores que tienen sus acciones sobre el bienestar social. Esta tendencia se ha manifestado a pequeña escala durante años, pero ahora está surgiendo con gran fuerza. Así que tome su café cultivado en el marco de un comercio justo y servido en un vaso de material reciclado y prepárese".[32]

Las compañías sustentables son aquellas que crean valor para los clientes por medio de actos que son responsables a nivel social, ambiental y ético. El marketing sustentable va más allá de atender las necesidades y los deseos de los clientes de la actualidad; significa preocuparse por los clientes del mañana al garantizar la supervivencia y el éxito de los negocios, los accionistas, los empleados y el tan extenso mundo en que habitan. Significa perseguir una misión que se refleje en tres sectores: la gente, el planeta y las utilidades. El marketing sustentable proporciona el contexto en el que las compañías pueden establecer relaciones redituables con los clientes al crear valor *para* ellos con el fin de obtener valor *de* ellos a cambio —tanto ahora como en el futuro.

15.1 Revisión de conceptos

REPASO DE OBJETIVOS y TÉRMINOS CLAVE

Repaso de objetivos

En este capítulo analizamos muchos de los conceptos importantes del *marketing sustentable* relacionados con el gran impacto que tiene el marketing sobre los consumidores individuales, otros negocios y la sociedad en su conjunto. El marketing sustentable requiere de acciones responsables a nivel social, ambiental y ético que brinden valor no sólo a los consumidores y las compañías de la actualidad, sino también a las generaciones futuras y a toda la sociedad. Las compañías sustentables son aquellas que actúan de manera responsable con la finalidad de crear valor para los clientes y obtener valor de ellos a cambio tanto ahora como en el futuro.

OBJETIVO 1 **Definir el *marketing sustentable* y analizar su importancia.** *(pp. 476-478)*

El marketing sustentable implica cubrir las necesidades actuales de los clientes y consumidores y de los negocios y, al mismo tiempo, conservar o mejorar la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. En tanto que el concepto de marketing reconoce que las compañías progresan al satisfacer las necesidades cotidianas de los clientes, el marketing sustentable requiere de acciones responsables desde el punto de vista social y ambiental que satisfagan las necesidades inmediatas y futuras de los clientes y de la compañía. El marketing verdaderamente sustentable requiere de un sistema de marketing que funcione de manera adecuada, en el que los consumidores, las empresas, los encargados de determinar las políticas públicas y otros participantes trabajen en conjunto para garantizar acciones de marketing responsables.

OBJETIVO 2 **Identificar las principales críticas sociales contra el marketing.** *(pp. 478-485)*

Se ha criticado el *efecto del marketing sobre el bienestar de los consumidores individuales* con fundamento en los precios altos, prácticas engañosas, ventas inducidas mediante presión, productos de baja calidad o inseguros, obsolescencia planeada y servicio deficiente a consumidores en desventaja. También se critica el *efecto del marketing sobre la sociedad* por crear falsos deseos y un exceso de materialismo, muy pocos bienes sociales y contaminación cultural. Además,

se critica el *efecto del marketing sobre otros negocios* por perjudicar a los competidores y reducir la competencia mediante adquisiciones, prácticas que crean barreras para el ingreso y prácticas desleales de marketing competitivo. Algunas de estas preocupaciones están justificadas, pero otras no.

OBJETIVO 3

Definir los conceptos de *consumerismo* y *ambientalismo* y explicar cómo afectan las estrategias de marketing.

(pp. 485-491)

Las preocupaciones acerca del sistema de marketing han originado movimientos de acción ciudadana. El *consumerismo* es un movimiento social organizado que busca fortalecer los derechos y el poder de los consumidores en relación con los vendedores. Los especialistas en marketing que están alerta consideran a este movimiento como una oportunidad para servir mejor a los clientes al brindarles más información, educación y protección. El *ambientalismo* es un movimiento social organizado que busca disminuir al mínimo el daño al ambiente y a la calidad de vida que ocasionan las prácticas de marketing. En la actualidad, la mayoría de las empresas aceptan su responsabilidad y evitan causar daño al ambiente. Por eso adoptan políticas de *sustentabilidad ambiental* —desarrollando estrategias que conserven el medio ambiente y generen utilidades a la compañía—. Tanto el consumerismo como el ambientalismo son componentes importantes del marketing sustentable.

OBJETIVO 4

Describir los principios del marketing sustentable. *(pp. 491-495)*

Muchas compañías se opusieron en un principio a estos movimientos sociales y a la legislación relacionada con el cuidado ambiental; no obstante, ahora la mayoría reconoce la necesidad de información, educación y protección positivas para el consumidor. Dentro del concepto de marketing sustentable, el marketing de una compañía debe apoyar el mejor desempeño del sistema de marketing a largo plazo. El sistema de marketing debe guiarse por cinco principios sustentables: *marketing orientado al consumidor*, *marketing de valor para el cliente*, *marketing innovador*, *marketing con sentido de misión* y *marketing societal*.

OBJETIVO 5

Explicar el papel de la ética en el marketing. *(pp. 495-498)*

Cada vez con más frecuencia, las compañías están respondiendo a la necesidad de brindar políticas y directrices que ayuden a sus directores a enfrentar cuestiones de *ética de marketing*. Desde luego, ni las mejores directrices pueden resolver todas las decisiones éticas difíciles que deben tomar los individuos y las compañías. Sin embargo, hay algunos principios que los especialistas en marketing pueden adoptar. Uno de ellos plantea que este tipo de cuestiones deberían resolverse de acuerdo con el libre mercado y el sistema legal. Un segundo principio, más completo, no asigna la responsabilidad al sistema sino a las compañías y a los directores. Las compañías y los directores de marketing deben crear una filosofía de conducta ética y socialmente responsable. Con el concepto de marketing sustentable, los directores podrán ver más allá de lo legal y lo permitido y desarrollar normas basadas en la integridad personal, la conciencia corporativa y el bienestar a largo plazo de los consumidores.

Términos clave

OBJETIVO 1

Marketing sustentable (p. 476)

OBJETIVO 3

Consumerismo (p. 485)
Ambientalismo (p. 486)
Sustentabilidad ambiental (p. 487)

OBJETIVO 4

Marketing orientado al consumidor (p. 491)
Marketing de valor para el cliente (p. 492)
Marketing innovador (p. 492)
Marketing con sentido de misión (p. 492)
Marketing societal (p. 494)
Productos deficientes (p. 494)
Productos agradables (p. 494)
Productos saludables (p. 494)
Productos deseables (p. 494)

ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO

Preguntas para análisis

15-1 ¿Qué es el marketing sustentable? Explique cómo difiere el concepto de marketing sustentable de los conceptos de marketing y de marketing societal. (AACSB: Comunicación).

15-2 ¿Qué es la obsolescencia planeada? ¿De qué manera responden los especialistas en marketing a la crítica basada en ese concepto? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

15-3 ¿De qué manera pueden responder los especialistas en marketing a la crítica que sostiene que el marketing crea falsos deseos y fomenta el materialismo? (AACSB: Comunicación).

15-4 ¿Qué es el consumerismo? ¿Qué derechos tienen los consumidores y por qué algunos críticos consideran que los compradores necesitan más protección? (AACSB: Comunicación).

15-5 ¿Qué es la sustentabilidad ambiental? ¿Cómo miden las compañías su progreso en materia de sustentabilidad ambiental? (AACSB: Comunicación).

Ejercicios de pensamiento crítico

15-6 En el presente capítulo se analizan las respuestas de McDonald's a las críticas en cuanto a su responsabilidad social. Encuentre otros ejemplos de cómo han respondido las compañías a las críticas sociales dirigidas hacia sus productos o prácticas de marketing. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

15-7 La publicidad engañosa perjudica tanto a los consumidores como a los competidores. En Estados Unidos, la Federal Trade Commission (FTC) ha realizado esfuerzos para combatir esa práctica. Analice un ejemplo reciente de publicidad engañosa que haya investigado la FTC y uno del que se haya ocupado la National Advertising Division (NAD), que es un organismo autorregulador. (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento reflexivo).

15-8 En pequeños grupos, analicen cada una de las difíciles situaciones de marketing, desde el punto de vista moral, que se describen en la tabla 15.1. ¿Qué filosofía ética guía su decisión personal en cada caso? (AACSB: Comunicación; razonamiento ético).

MINICASOS Y APLICACIONES

Marketing en línea, móvil y de social media Adolescentes y social media

Recientemente, Facebook anunció que permitiría que los mensajes de los adolescentes fueran públicos. Antes del cambio, Facebook sólo permitía que los mensajes de los usuarios de entre 13 y 17 años pudieran ser vistos por sus "amigos" y los "amigos de sus amigos". Sin embargo, ahora esos mensajes pueden ser leídos por cualquier persona que ingrese a la red si el adolescente elige hacerlos "públicos". Twitter, otra red social que está ganando popularidad entre los adolescentes, siempre permite que los usuarios, incluyendo los adolescentes, compartan tweets públicamente. No obstante, debido al vasto alcance de Facebook, los defensores de la privacidad están muy preocupados acerca de ese anuncio, en particular por lo que se refiere a la seguridad de los niños. Hay dos asuntos que constituyen verdaderos problemas de seguridad que enfrentan los jóvenes: los depredadores en línea y el bullying. Otras críticas en torno a la decisión de Facebook afirman que la medida se reduce a sacar provecho monetario de los adolescentes. Facebook podrá ofrecer así un segmento demográfico de gente más joven al que los anunciantes están esperando dirigirse. Facebook defiende sus acciones aduciendo que el cambio en su política se debe a que los adolescentes quieren tener la capacidad de hacer públicos sus mensajes, sobre todo para recaudar fondos y promover actividades extracurriculares como eventos deportivos y organizaciones estudiantiles escolares. Facebook ha tomado algunas provisiones, como insertar un aviso emergente de advertencia antes de que los adolescentes puedan hacer públicos sus mensajes y presentar la opción "para ser visto sólo por los amigos" como predeterminada, la cual deberá modificarse si el adolescente desea que sus mensajes sean públicos.

15-9 ¿Cree usted que Facebook está actuando de manera responsable o que sólo está tratando de sacar provecho monetario de los adolescentes como afirman los críticos? (AACSB: Comunicación; razonamiento ético).

15-10 Idee algunas formas creativas en que los especialistas en marketing podrían llegar a este grupo demográfico en Facebook sin hacer a un lado a sus padres. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

Ética de marketing ¿Trato costoso?

Kmart lanzó recientemente su nuevo programa Lease-to-Own dirigido a consumidores de bajos ingresos y está llamando la atención al respecto. Los programas de alquiler con opción de compra no son nuevos —cadenas como Aaron's y Rent-A-Center los han implementado durante años—; sin embargo, ningún minorista establecido había utilizado esta modalidad en su mercado. La corporación matriz de Kmart, Sears Holdings Corporation, lanzó un programa de ese tipo y, de acuerdo con un ejecutivo de la compañía, está ayudando a satisfacer las necesidades de nuevos clientes. Algunos críticos aseguran que el programa sólo alienta la gratificación instantánea y explota a los consumidores en desventaja. Este tipo de clientes no son elegibles para recibir un crédito y tampoco tienen suficiente dinero en efectivo para comprar los productos que desean, como televisores y otros artículos costosos. Sin embargo, un televisor de $300 comprado por medio del programa de Kmart termina costando $415 a los consumidores si deciden adquirirlo al final del periodo de alquiler. Según los cálculos de un experto, si los clientes sólo hacen los pagos mínimos durante la vigencia del alquiler, eso equivale a cobrar una tasa de interés anual del 117 por ciento. Los voceros de Sears defienden el servicio argumentando que implica un mejor trato para los consumidores, en comparación con otros programas de alquiler con opción de compra, porque el minorista no sube el precio del producto más allá del precio regular al por menor y porque limita el periodo de alquiler a 18 meses, mientras que los precios de otras cadenas nacionales de renta de productos son mucho más altos y sus periodos de alquiler van de dos a cuatro años.

15-11 ¿Sears y Kmart están aprovechándose de los consumidores en desventaja? Fundamente su respuesta. (AACSB: Comunicación; razonamiento ético).

15-12 Por lo regular, los consumidores de bajos ingresos no tienen cuentas bancarias ni tarjetas de crédito. Describa de qué manera algunas instituciones financieras están tratando de satisfacer las necesidades de esos consumidores que no tienen tratos con los bancos. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

Aritmética de marketing El costo de la sustentabilidad

Kroger, la cadena de comestibles líder en Estados Unidos, agregó a sus tiendas una línea de alimentos orgánicos y naturales de marca propia, llamada Simple Truth. Si usted compra alimentos orgánicos, sabrá que son más costosos. Por ejemplo, una docena de huevos de calidad A producidos en granjas convencionales cuesta $1.70 en Kroger, mientras que una docena de huevos Simple Truth tiene un costo de $3.50 en el mismo establecimiento. Un estudio encontró que, en general, el precio promedio de los alimentos orgánicos es 85 por ciento más alto que el de los alimentos convencionales. Sin embargo, si los precios suben demasiado, los consumidores no comprarán las opciones orgánicas. Un elemento de sustentabilidad es la agricultura orgánica, una actividad mucho más costosa que la agricultura convencional; desde luego, esos costos más altos se transfieren a los consumidores. Suponga que los costos fijos anuales promedio de una granja convencional productora de huevos ascienden a $1 millón; considere también que los costos fijos de una granja productora de huevos orgánicos son tres veces mayores. Los costos variables de una granja orgánica que ascienden a $1.80 por docena son el doble de los costos variables de una granja convencional. Consulte el apéndice 2, Aritmética de marketing, para responder las siguientes preguntas.

15-13 La mayoría de los productores de huevo venden el producto directamente a los minoristas. Considerando los precios de Kroger, ¿cuál es el precio por docena de huevos convencionales y orgánicos que ofrece un granjero al minorista, en uno y otro caso, si el margen de ganancia de Kroger es del 20 por ciento sobre su precio al por menor? (AACSB: Comunicación; razonamiento analítico).

15-14 ¿Cuántas docenas de huevos necesita vender un granjero convencional para llegar al punto de equilibrio? ¿Cuántas docenas necesita vender una granja de huevo orgánico para alcanzar el punto de equilibrio? (AACSB: Comunicación; razonamiento analítico).

Caso empresarial Warby Parker: Anteojos con un propósito

Como buenos hermanos en una zona rural de India, Toti y Omprakash Tewtia realizaban juntos todas sus actividades cuando eran niños. De adultos, iniciaron un negocio de producción agrícola y juntos formaron su familia. Entre los dos tienen 15 hijos. Ahora que son abuelos, los hermanos Tewtia albergan a tres generaciones en su hogar, donde siempre hay niños que corren, juegan y ríen. Es una escena llena de vida.

Conforme los hermanos fueron envejeciendo, su visión comenzó a declinar. Esto se convierte en más que un inconveniente considerando que la actividad central del día para ellos es leer libros a sus nietos. De persistir esa situación, la hora de leer cuentos terminaría con dolores de cabeza y se detendría por completo cuando los hermanos ya no pudieran ver lo suficiente para leer.

La visión deficiente también estaba cobrando su factura en el negocio. Durante años, los hermanos Tewtia habían cultivado la tierra en su aldea; sin embargo, la última cosecha se perdió. ¿Cómo era posible que esto sucediera a agricultores experimentados que han cultivado la tierra desde niños? Sucedió porque no podían ver los insectos que causaban estragos en los campos de cultivo. Sin los lentes adecuados, su medio de vida estaba en riesgo.

Los hermanos Tewtia viven muy lejos de poblaciones donde se puede encontrar una óptica o consultar a un oftalmólogo. Aunque ambos lograron conseguir lentes para leer hace muchos años, no pudieron encontrar anteojos nuevos conforme necesitaron mayor graduación. Pero todo eso cambió cuando apareció el personal de Warby Parker. “Supimos que había llegado a nosotros una buena oportunidad cuando los vimos llegar a bordo de un automóvil”.

Ahora Toti muestra con orgullo sus nuevos anteojos y se ve en el espejo con el aspecto de un hombre mucho más joven. “¡Estos lentes me han llevado de regreso a mis tiempos de juventud!”. Una vez más, la hora de leer cuentos a sus nietos es una tradición al caer la noche. Y con un saludable cultivo a punto de cosecharse, los hermanos están de nuevo en la cima.

La historia de los hermanos Tewtia es la del marketing relacionado con una causa que se basa en un modelo de donar un producto cada vez que se compra uno, lo cual representa un concepto moderno que realmente despegó en la década pasada. También es la historia de Warby Parker, una de las nuevas empresas de mayor éxito en la industria de la moda.

Éxito a partir de ventas a bajo costo

Todo comenzó cuando cuatro estudiantes de la Wharton School de la University of Pennsylvania concibieron un plan ganador. Un día, se dieron cuenta de que todos se quejaban de los precios escandalosamente elevados de los anteojos prescritos. “Cada uno de nosotros tenía [la misma] experiencia: entrar en una óptica, entusiasmarse con un par de anteojos y salir del establecimiento con la sensación de haber recibido un golpe en el estómago”, relata Neil Blumenthal, uno de los cuatro cofundadores de Warby Parker. “Pensamos que debería haber una mejor forma de conseguir anteojos”.

Fue entonces cuando los cuatro estudiantes de esa escuela de negocios comenzaron a investigar para responder una sencilla pregunta: ¿por qué los lentes de prescripción son tan costosos? Descubrieron algunas razones fundamentales. Por principio de cuentas, aunque hay muchos minoristas dedicados a la venta de anteojos, la mayor parte de la industria es propiedad y está bajo el control de una sola compañía. Luxottica Group de Italia posee marcas como Oakley y Ray-Ban y cadenas minoristas como LensCrafters, Pearle Vision y Sunglass Hut. El dominio absoluto de Luxottica en la industria de los anteojos mantiene los precios altos. El equipo también descubrió que todas esas marcas de lujo (como Armani, Ralph Lauren, Gucci) que se ostentan en los armazones de los anteojos en realidad no los fabrican. Las marcas otorgan una licencia a los fabricantes (la mayoría de ellos propiedad de Luxottica) y obtienen una buena tajada del negocio tan sólo por prestar sus nombres de marca.

Por eso, Blumenthal y sus colegas se dispusieron a crear un plan de negocio que evadiera a los fabricantes y canales establecidos y reinventara la forma de adquirir anteojos. El aspecto central de la estrategia era el precio, mientras que el estilo pasaba a un segundo plano. “Los sobreprecios en esta industria son irracionales”, observa Blumenthal y agrega que la mayoría de los lentes se venden por lo menos al triple de su precio al mayoreo. Para poder ofrecer un precio bajo, Warby Parker desarrolló su propia línea de armazones de moda, contrató el proceso de manufactura y abrió una tienda en línea para vender los anteojos directamente a los clientes. El nivel

de precio: $95, incluyendo lentes de policarbonato antideslumbrante. Eso representa entre un tercio y un sexto del precio que cobran los principales minoristas. Además, Warby Parker presenta algunos de los diseños más modernos y a la moda, fabricados todos con los mismos materiales de alta calidad que utilizan los líderes del mercado.

Warby Parker abrió su tienda en línea en 2010. Sin competidores que vendieran anteojos en línea, tenía una gran oportunidad para realmente destacar. La compañía facilitó a los clientes el proceso de compra al ofrecer características como "pruebas" virtuales, recomendaciones basadas en la forma del rostro del cliente, posibilidad de probarse en casa hasta cinco tipos de armazón y envío gratuito al comprar y devolver mercancía. Gracias a algunos reportajes publicados en *GQ* y *Vogue* como parte del trabajo de relaciones públicas, la incipiente compañía recibió innumerables pedidos y solicitudes de pruebas en casa. De hecho, logró tantas solicitudes que agotó su inventario y tuvo que elaborar una lista de espera de 20 mil clientes.

Sin un espacio físico para recibir a los clientes potenciales, el cofundador David Gilboa tuvo una idea. "Dijimos, 'bueno, la tienda es mi apartamento. Vengan para acá'". Así, Gilboa y sus compañeros pronto se encontraron recibiendo gente de todo Filadelfia, la ciudad donde la compañía tiene su sede. Con lentes acomodados sobre la mesa del comedor, los clientes acudieron por docenas, incluso por cientos. Esa experiencia realmente ayudó a solidificar la capacidad de la compañía para conectarse con los clientes y desarrollar un tipo de servicio al cliente similar al que ofrecen campeones como Amazon.com.

Generar utilidades no es suficiente

Si bien los fundadores de Warby Parker iniciaron el negocio con el objetivo de vender anteojos a la moda a precios bajos, rápidamente se dieron cuenta de que querían hacer más. Deseaban marcar una diferencia en la vida de las personas en un nivel más fundamental. Y encontraron lo que buscaban en el concepto "uno por uno" iniciado por la generosa empresa TOMS. Por cada par de zapatos que vende, la compañía TOMS dona otro par a un niño que lo necesite, un niño que, de otra forma, no tendría posibilidad de calzar zapatos. El equipo de Warby Parker rápidamente se puso a trabajar para indagar si podían hacer algo similar con los anteojos.

Se enteraron de que casi mil millones de personas en el mundo carecen de acceso a los anteojos. Con una visión deficiente, personas como los hermanos Tewtia no pueden trabajar o aprender aprovechando todo su potencial. Así que la demanda existía realmente, de modo que Warby Parker se dio a la tarea de investigar la factibilidad de proveer la oferta. Aunque la compañía ha estado en el negocio durante poco tiempo, al precio de $95 no sólo alcanzó el punto de equilibrio, sino que también logró un buen margen de ganancia. De hecho, se obtuvieron utilidades más que suficientes para cubrir los costos de donar un par de anteojos por cada par vendido. Al asociarse con organizaciones sin fines de lucro, como VisionSpring, Warby Parker pudo minimizar los costos de encontrar gente que necesitara anteojos, determinar sus prescripciones y hacerles llegar los lentes.

Lo que inició como una ocurrencia tardía rápidamente se convirtió en la razón de Warby Parker de hacer negocios y en uno de sus puntos clave para vender. La compañía lo llama "compre un par, regale un par" y ha posicionado a la marca Warby Parker en torno al concepto de hacer el bien a otros mientras elabora grandes productos a precios mucho más bajos de lo que los clientes normalmente tendrían que pagar. "Creemos que todo mundo tiene derecho a ver", afirma el sitio web de Warby Parker, haciendo notar que obtener los lentes correctos puede agregar 20 por ciento al ingreso de una persona, ya que aumenta su productividad y desempeño.

El modelo "uno por uno" de Warby Parker es un tanto diferente del enfoque de TOMS, el cual se basa en tomar sus productos y entregarlos a gente necesitada en países emergentes. En vez de ello, desde el comienzo, Warby Parker ha trabajado estrechamente con organizaciones como VisionSpring para instaurar un novedoso plan de cinco pasos:

1. *Comprar.* Los clientes compran un nuevo par de anteojos Warby Parker.
2. *Dar.* Warby Parker brinda financiamiento y/o anteojos a socios sin fines de lucro como VisionSpring.
3. *Capacitar.* Los socios sin fines de lucro de Warby Parker proveen anteojos y capacitación a empresarios de bajos ingresos (especialmente a mujeres) localizados en países en desarrollo para que inicien su propio negocio de venta de anteojos.
4. *Vender.* Los empresarios locales venden anteojos a precios accesibles, ganándose el sustento al tiempo que prestan servicio a individuos de sus comunidades que, de otra forma, no tendrían posibilidad de obtener anteojos.
5. *Comprar.* Los individuos que antes carecían de recursos para comprar anteojos tienen así posibilidades de adquirirlos y usarlos para aprender y trabajar.

El modelo no sólo permite que anteojos a precios accesibles estén disponibles para personas que normalmente no podrían obtenerlos, sino que también brinda trabajo, crea negocios que estimulan las economías locales al proveer continuamente un producto tan necesario, y faculta a los clientes para hacer sus propias elecciones eludiendo la cultura de dependencia que acompaña a la mayoría de los proyectos de asistencia externa.

En tres años, Warby Parker ha sido responsable de distribuir más de 500 mil pares de anteojos en Sudamérica, el sur de Asia, África e incluso Estados Unidos. El modelo de Warby Parker ha tocado la vida de personas como Parmesh, un diestro carpintero de India cuyo negocio declinó junto con su sentido de la vista. Cuando VisionSpring llegó a su aldea, donde no hay oftalmólogos, Parmesh se inscribió para que le practicaran de manera gratuita un examen de la vista y para comprar un par de anteojos. No sólo pudo ver mejor, sino que también, como él mismo dice: "Me sentí exitoso con estos anteojos. Creo que la gente me respeta por cómo me veo con ellos". Ahora su negocio está prosperando de nuevo.

El modelo de Warby Parker se ha construido en torno al concepto de "bola de nieve" —ayudar a una persona tiene un efecto sobre otras personas, quienes ayudan a más personas y así sucesivamente—. Tomemos el caso de Juana, una madre de familia de 30 años de edad que vive en Sololá, un poblado que se ubica al pie de una montaña en Guatemala. Desde corta edad, Juana estuvo sola y aprendió a trabajar arduamente y a cuidar de sí misma. Recientemente, recibió capacitación por parte de Community Enterprise Solutions, una organización sin fines de lucro que ayuda a distribuir anteojos a personas cuyo modo de ganarse la vida se ve comprometido por una visión deficiente. Ahora, en su espacio pequeño pero bien organizado y limpio, ella aplica de manera gratuita exámenes de la vista y vende anteojos, además de eficientes estufas de leña y filtros de agua.

Por otro lado, Warby Parker está facilitando como nunca a las personas que cuentan con recursos ayudar a otros a tener una vida mejor. Asimismo, se hace cargo de sus propias tiendas y salas de exhibición Warby Parker (12 hasta ahora) —diseñadas para mostrar, probarse y comprar anteojos— como un tercer punto de venta. Así, los compradores no sólo

pueden probarse los anteojos en línea o en casa, sino que también lo pueden hacer en persona en un creciente número de salas de exhibición físicas.

Considerando su rápido y temprano éxito, Warby Parker de ningún modo enfrenta escasez de inversionistas dispuestos a proveer los fondos necesarios para su expansión. Esta joven compañía se ha convertido en un modelo para unir el comercio en línea con el comercio en el mundo real. De hecho, es un punto de referencia para el éxito de las empresas punto-com. No hace mucho tiempo, Warby Parker era conocida como "la Netflix de los anteojos". Pero ya no lo es más. En la actualidad, las compañías que se inician en el comercio electrónico, por lo común, se nombran a sí mismas como "la Warby Parker de [espacio para citar la categoría]". Este año, el rápido crecimiento de la compañía le permitió ocupar el lugar número 17 en la lista de las "Cincuenta empresas más innovadoras" elaborada por la revista *Fast Company*.

Las aspiraciones de otras compañías de reciente fundación van más allá de los aspectos financieros del éxito en el comercio electrónico. Muchas empresas ahora operan con base en un modelo de negocios de "uno por uno" —en categorías tan variadas como la de la ropa (Polarbearicana), calzado y calcetines (ToeSox), productos para purificar el agua (Bottle Bright), jabones (Hand In Hand) y camas para mascotas (AlphaPooch), por nombrar sólo algunas—. Sin embargo, entre estas compañías altruistas, Warby Parker establece un estándar muy alto. No solamente dona un par de anteojos por cada par que vende, además, sus productos son baratos —mucho más baratos— que los bienes que ofrece la competencia, al contrario de lo que sucede con la mayoría de las operaciones basadas en el modelo "uno por uno". Asimismo, el modelo "uno por uno" de Warby Parker establece un estándar no sólo para donar productos, sino que también faculta de manera genuina a las personas para ayudarse a sí mismas mientras ayudan a otros. Partiendo de todo esto y con holgadas utilidades, se entiende que lo que hace ver brillante el futuro de Warby Parker es mucho más que los anteojos de color rosa.

Preguntas para análisis del caso

15-15 Analice el modelo de negocios de Warby Parker en términos del concepto básico de marketing sustentable.

15-16 Dé tantos ejemplos como pueda para mostrar de qué manera Warby Parker desafía las críticas sociales comunes contra el marketing.

15-17 De los cinco principios de marketing sustentable estudiados en el texto, ¿cuál describe mejor el enfoque de Warby Parker?

15-18 Analice el negocio de Warby Parker de acuerdo con la clasificación social de productos (figura 15.4).

15-19 ¿Warby Parker sería más (o menos) exitosa financieramente si no estuviera tan enfocada en la responsabilidad social? Explique su respuesta.

Fuentes: Con base en información de www.warbyparker.com y http://shopwithmeaning.org/warby-parker-glasses-stylish-buy-one-give-one-eyewear/, consultados en junio de 2014. Vea también Jason Feifer, "Warby Parker: For Being the Warby Parker of Warby Parkers", *Fast Company*, 10 de febrero de 2014, www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2014/warby-parker; Drake Baer, "Why Warby Parker Invited 20,000 Customers to Their Apartment", *Fast Company*, 10 de mayo de 2013, www.fastcompany.com/3009501/bottom-line/why-warby-parker-invited-20000-customers-to-their-apartment.

Referencias

1. Con base en información de Katherine Ling, "Walking the Talk", *Marketing News*, 15 de marzo de 2012, p. 24; Brain Dumaine, "Built to Last", *Fortune*, 13 de agosto de 2012, p. 16; Kyle Stock, "Patagonia's 'Buy Less' Plea Spurs More Buying", *Bloomberg Businessweek*, 28 de agosto de 2013, www.businessweek.com/printer/articles/147326-patagonias-buy-less-plea-spurs-more-buying; y www.patagonia.com/email/11/112811.html, www.patagonia.com/us/common-threads?src=112811_mt1, y www.patagonia.com/us/environmentalism, consultados en septiembre de 2014.
2. Vea "McDonald's USA Continues Journey to Provide Guests with Nutrition-Minded Menu Offerings and Calorie Information", 26 de septiembre de 2013, http://news.mcdonalds.com/US/news-stories/McDonalds-USA-2013-Nutrition-Progress-Report; "McDonald's USA Nutrition Journey", septiembre de 2013, http://news.mcdonalds.com/getattachment/06344ba3-94c0-4171-90ad-35f304142151, http://news.mcdonalds.com/getattachment/52eccdd6-baba-4d43-bbcf-d6c3166edd63, y www.mcdonalds.com/us/en/food/meal_bundles/favoritesunder400.html, consultados en septiembre de 2014.
3. Información financiera de McDonald's y otros datos tomados de www.about-mcdonalds.com/mcd/investors.html y www.about-mcdonalds.com/mcd, consultados en septiembre de 2014.
4. Tony T Liu, "Overstock.com Receives $6.8 Million Fine for False Advertising", *Orange County Business Attorney Blog*, 11 de febrero de 2014, www.orangecountybusinessattorneyblog.com/2014/02/11/overstock-com-receives-6-8-million-fine-false-advertising/.
5. Vea "Challenging Deceptive Advertising and Marketing", www.ftc.gov/reports/annual-report-standard/ftc-2013/challenging-deceptive-advertising-and-marketing, consultado en noviembre de 2013; y Katy Bachman, "FTC Says 'No Way' to Nissan Frontier-Pushing Dune Buggy Ad", *Adweek*, 23 de enero de 2014, www.adweek.com/print/155151.
6. Con base en información de Ted Burnham, "Nutella Maker May Settle Deceptive Ad Lawsuit for $3 Million", NPR, 26 de abril de 2012, www.npr.org/blogs/thesalt/2012/04/26/151454929/nutella-maker-may-settle-deceptive-ad-lawsuit-for-3-million; y https://nutellaclass-actionsettlement.com/, consultado en julio de 2013.
7. Vea "Overweight and Obesity in the U.S.", *FRAC*, http://frac.org/initiatives/hunger-and-obesity/obesity-in-the-us/, consultado en julio de 2014; y "Overweight and Obesity", Centers for Disease Control and Prevention, www.cdc.gov/obesity/data/index.html, consultado en septiembre de 2014.
8. Vea Chris Dolmetsch, "New York Big-Soda Ban Rejected by State's Highest Court", *Bloomberg Businessweek*, 26 de junio de 2014, www.businessweek.com/news/2014-06-26/new-york-big-soda-ban-rejected-by-state-s-highest-court; y "Pouring on the Pounds Ad Campaign", *NYC Health*, www.nyc.gov/html/doh/html/living/sugarydrink-media.shtml, consultado en septiembre de 2014.
9. Elena Ferretti, "Soft Drinks Are the Whipping Boy of Anti-Obesity Campaigns", Fox News, 1 de junio de 2012, www.foxnews.com/leisure/2012/06/01/soda-ban/. Vea también Stephanie Strom, "In Ads, Coke Confronts Soda's Link to Obesity", *New York Times*, 14 de enero de 2013; y Natalie Zmuda y otros, "Coca-Cola Would Like to Teach the World to Move", *Advertising Age*, 11 de septiembre de 2013, http://adage.com/print/244077.

10. Brian Clark Howard, "Planned Obsolescence: 8 Products Designed to Fail", *Popular Mechanics*, www.popularmechanics.com/technology/planned-obsolescence-460210#slide-5, consultado en septiembre de 2014.

11. Vea "Law Targets Obsolete Products", 22 de abril de 2013, *The Connexion*, www.connexionfrance.com/Planned-obsolescence-obsolete-products-iPod-washing-machine-printers-14655-view-article.html.

12. Rob Walker, "Replacement Therapy", *Atlantic Monthly*, septiembre de 2011, p. 38.

13. Vea Spence Cooper, "National Food Chains Join First Lady to Reach 'Food Deserts'", *Friends Eat*, 25 de julio de 2011, http://blog.friendseat.com/michelle-obama-program-reaches-food-deserts; "Whole Foods Takes the High, Low (Priced) Roads", *Adweek*, 3 de junio de 2013, pp. 10-11; Matt Lerner, "Do You Live in a Food Desert?", *Walk Score*, 26 de marzo de 2014, http://blog.walkscore.com/2014/03//best-and-worst-u-s-food-deserts/; y U.S. Department of Agriculture, "Creating Access to Healthy, Affordable Food", http://apps.ams.usda.gov/fooddeserts, consultado en septiembre de 2014.

14. Vea "The Story of Stuff", www.storyofstuff.com, consultado en septiembre de 2014.

15. Vea www.newdream.org/, www.newdream.org/about/mission, y www.newdream.org/blog/more-fun-less-stuff-photos, consultados en julio de 2014.

16. Vea www.marksandspencer.com/s/plan-a-shwopping, consultado en septiembre de 2014.

17. Vea Texas Transportation Institute, "Inconsistent Traffic Conditions Forcing Texas Commuters to Allow Even More Extra Time", http://d2dtl5nnlpfr0r.cloudfront.net/tti.tamu.edu/documents/tti-umr.pdf, consultado en septiembre de 2014.

18. Vea Michael Cabanatuan, "Tolls Thin Traffic in Bay Bridge Carpool Lanes", *San Francisco Chronicle*, 7 de noviembre de 2011, www.sfgate.com/news/article/Tolls-thin-traffic-in-Bay-Bridge-carpool-lanes-2323670.php#photo-1829296; y http://bata.mtc.ca.gov/tolls/schedule.htm, consultado en septiembre de 2014.

19. Vea "Walmart Launches National Advertising Campaign to Show 'The Real Walmart'", 4 de mayo de 2013, http://news.walmart.com/news.archive/2013/05/04/walmart-launches-national-advertising-campaign-to-show-the-real-walmart; y www.walmart.com/cp/PI-4-Prescriptions/1078664, consultado en septiembre de 2014.

20. Vea Philip Kotler, "Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative", *Journal of Marketing*, julio de 2011, pp. 132-135; y Kai Ryssdal, "Unilever CEO: For Sustainable Business, Go against 'Mindless Consumption'", *Marketplace*, 11 de junio de 2013, www.marketplace.org/topics/sustainability/consumed/unilever-ceo-paul-polman-sustainable-business.

21. Vea Matt Townsend, "Is Nike's Flyknit the Swoosh of the Future?", *Bloomberg Businessweek*, 19 de marzo de 2012, pp. 31-32; y "SC Johnson Integrity", www.scjohnson.com/en/commitment/overview.aspx, consultado en septiembre de 2014.

22. Vea Alan S. Brown, "The Many Shades of Green", *Mechanical Engineering*, enero de 2009, http://memagazine.asme.org/Articles/2009/January/Many_Shades_Green.cfm;ywww-03.ibm.com/financing/us/recovery/, consultado en septiembre de 2014.

23. Con base en información de Simon Houpt, "Beyond the Bottle: Coke Trumpets Its Green Initiatives", *The Globe and Mail (Toronto)*, 13 de enero de 2011; Marc Gunther, "Coca-Cola's Green Crusader", *Fortune*, 28 de abril de 2008, p. 150; "Coca-Cola Installs 1 Millionth HFC-Free Cooler Globally, Preventing 5.25 MM Metric Tons of CO2", 22 de enero de 2014, www.coca-colacompany.com/press-center/press-releases/coca-cola-installs-1-millionth-hfc-free-cooler-globally-preventing-525mm-metrics-tons-of-co2; "Position Statement on Climate Protection", 1 de enero de 2012, www.coca-cola-company.com/stories/position-statement-on-climate-protection; y www.coca-cola.com/content-store/en_US/SC/PlantBottle/, consultado en septiembre de 2014.

24. Con base en información de "Walmart Convenes Key Partners at First-ever Sustainable Product Expo to Accelerate Supply Chain Innovation", 29 de abril de 2014, http://news.walmart.com/news-archive/2014/04/29/walmart-convenes-key-partners-at-first-ever-sustainable-product-expo-to-accelerate-supply-chain-innovation; "Walmart", *Fast Company*, marzo de 2010, p. 66; Jack Neff, "Why Walmart Has More Green Clout Than Anyone", *Advertising Age*, 15 de octubre de 2007, p. 1; Denise Lee Yohn, "A Big, Green, Reluctant Hug for Retailing's 800-lb. Gorilla", *Brandweek*, 5 de mayo de 2008, p. 61; "Green Logistics the Walmart Way", *Inbound Logistics*, junio de 2013, www.inboundlogistics.com/cms/article/green-logistics-the-walmart-way/; y http://walmartstores.com/sustainability/ y www.walmartsustainabilityhub.com/, consultados en septiembre de 2014.

25. Vea Austin Carr, "Nike: The No. 1 Most Innovative Company of 2013", *Fast Company*, marzo de 2013, www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2013/nike; y Haydn Shaughnessy, "The World's Most Innovative Companies, A New View", *Forbes*, 13 de enero de 2014, www.forbes.com/sites/haydnshaughnessy/2014/01/13/a-new-way-of-looking-at-the-worlds-most-innovative-companies/.

26. Información de Eleftheria Parpis, "Must Love Dogs", *Adweek*, 18 de febrero de 2008, www.adweek.com; y www.pedigree.com y www.mars.com/global/brands/petcare.aspx, consultados en septiembre de 2014.

27. Nanette Byrnes, "Pepsi Brings in the Health Police", *Bloomberg Businessweek*, 25 de enero de 2010, pp. 50-51; Mike Esterl, "You Put What in This Chip?", *Wall Street Journal*, 24 de marzo de 2011, p. D1; y www.pepsico.com/Purpose/Human-Sustainability/Product-Choices, consultado en septiembre de 2014.

28. Ejemplo basado en información de "5 Things Parents Should Know about Graco's Car Seat Recall", *Consumer Reports*, 17 de abril de 2014, www.consumerreports.org/cro/news/2014/02/5-things-parents-should-know-about-graco-s-car-seat-recall/index.htm; y Jayne O'Donnell, "Millions of Graco Child (but Not Infant) Seats Recalled", *USA Today*, 11 de febrero de 2014, www.usatoday.com/story/money/business/2014/02/11/graco-recall/5396939/.

29. Vea Transparency International, "Bribe Payers Index 2011", http://bpi.transparency.org/bpi2011; y "Global Corruption Barometer 2013", www.transparency.org/gcb2013. Vea también Michael Montgomery, "The Cost of Corruption", American RadioWorks, http://americanradioworks.publicradio.org/features/corruption/, consultado en septiembre de 2014.

30. Vea www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/Statement%20of%20Ethics.aspx, consultado en septiembre de 2014.

31. Vea http://investor.google.com/corporate/code-of-conduct.html#-toc-VIII, consultado en septiembre de 2014.

32. David A. Lubin y Daniel C. Esty, "The Sustainability Imperative", *Harvard Business Review*, mayo de 2010, pp. 41-50; y Roasbeth Moss Kanter, "It's Time to Take Full Responsibility", *Harvard Business Review*, octubre de 2010, p. 42.

APÉNDICE 1 PLAN DE MARKETING

El plan de marketing: Introducción

Como especialista en marketing, usted necesitará un buen plan de marketing para dar enfoque y dirección a su marca, producto o compañía. Con un plan detallado, cualquier negocio estará mejor preparado para lanzar un nuevo producto o vender sus productos existentes. Las organizaciones sin fines de lucro también utilizan planes de marketing para recaudar fondos y lograr un buen alcance con sus actividades. Incluso las dependencias gubernamentales desarrollan planes de marketing para promover algunas iniciativas, como crear conciencia pública sobre la importancia de una nutrición adecuada o fomentar el turismo.

Propósito y contenido de un plan de marketing

A diferencia de un plan de negocios, que ofrece un panorama amplio de la misión, los objetivos, la estrategia y la asignación de recursos de toda la organización, el plan de marketing tiene una cobertura más limitada. Partiendo del cliente, el plan de marketing sirve para documentar la forma en que se alcanzarán los objetivos de la organización mediante estrategias y tácticas de marketing específicas. Está vinculado también con los planes de otros departamentos dentro de la organización. Por ejemplo, suponga que un plan de marketing requiere la venta de 200 mil unidades de un producto al año. El departamento de producción debe prepararse para fabricar esa gran cantidad de unidades, el departamento de finanzas debe disponer de los fondos para cubrir los gastos, el departamento de recursos humanos tendrá que estar listo para contratar y capacitar al personal, etc. Sin el nivel adecuado de recursos y de apoyo organizacional, ningún plan de marketing tendrá éxito.

Aunque la extensión y el diseño exactos varían de una compañía a otra, en general, un plan de marketing incluye los elementos que se describen en el capítulo 2. Por lo regular, los negocios más pequeños elaboran planes de marketing más breves o menos formales, en tanto que las grandes corporaciones a menudo requieren planes de marketing bastante estructurados. Para guiar la implementación de manera eficaz, es necesario describir con sumo detalle cada parte del plan. En ocasiones, una empresa publicará sus planes de marketing en un sitio de intranet para permitir que los gerentes y empleados en distintas ubicaciones consulten secciones específicas y colaboren agregando o modificando elementos.

Papel de la investigación

Los planes de marketing no se crean en el vacío. Para desarrollar estrategias y programas de acción exitosos, los especialistas en marketing necesitan actualizar la información acerca del entorno, la competencia y los segmentos de mercado que atenderán. A menudo el análisis de datos internos es el punto de partida para evaluar la situación de marketing existente; esto se complementa con inteligencia de marketing e investigaciones acerca del mercado general, la competencia, temas clave, así como sobre amenazas y oportunidades. Conforme el plan se pone en marcha, los especialistas en marketing utilizan diversos métodos de investigación para medir el progreso hacia los objetivos e identificar áreas que requieren mejoras en caso de que los resultados no coincidan con lo estimado.

Por último, los especialistas en marketing utilizan la investigación de mercados para conocer más los requisitos, las expectativas, las percepciones y los niveles de satisfacción de sus clientes. Esta comprensión más profunda sienta las bases para crear una ventaja competitiva por medio de decisiones bien informadas de segmentación, selección del mercado meta, diferenciación y posicionamiento. De ese modo, el plan de marketing debería describir qué tipo de investigación de mercado se realizará y la forma en que se aplicarán los hallazgos.

Papel de las relaciones

El plan de marketing indica cómo establecerá y mantendrá la compañía relaciones redituables con los clientes. Sin embargo, en el proceso, también moldea diversas relaciones tanto internas como externas. En primer término, influye en la manera en que los empleados que integran el personal de marketing trabajan entre sí y con otros departamentos para entregar valor y brindar satisfacción a los clientes. Segundo, el plan de marketing incide sobre la forma en que la compañía trabaja con los proveedores, distribuidores y socios estratégicos para alcanzar los objetivos incluidos en el plan. Tercero, influye en los tratos que la compañía sostiene con otros implicados, incluyendo las entidades gubernamentales encargadas de la regulación, los medios de comunicación y la comunidad en su conjunto. Todas esas relaciones son importantes para el éxito de la organización y deberán tomarse en cuenta durante el desarrollo de un plan de marketing.

Del plan de marketing a la actividad de marketing

Las compañías, por lo general, elaboran planes de marketing anuales, aunque algunos planes cubren un periodo más largo. Los especialistas en marketing comienzan a planear mucho tiempo antes de la fecha de implementación para tener la oportunidad de realizar investigación de mercado, análisis profundos y revisiones gerenciales, así como para coordinar a los departamentos. Luego, después de que cada programa de acción inicia, revisan los resultados conforme se van presentando, los comparan con lo proyectado, analizan cualquier diferencia y toman medidas correctivas en caso necesario. Algunos especialistas en marketing también diseñan planes de contingencia para el caso de que se presenten situaciones de emergencia. Dados los cambios inevitables y en ocasiones impredecibles del entorno, deben estar preparados para actualizar y adaptar los planes de marketing en cualquier momento.

Para lograr una implementación y un control eficaces, el plan de marketing deberá definir cómo se medirá el avance hacia los objetivos. Los gerentes suelen considerar presupuestos, cronogramas y estándares de desempeño para supervisar y evaluar los resultados. Con los presupuestos, pueden comparar los gastos estimados con los gastos reales efectuados durante una semana, un mes u otro periodo. Los cronogramas permiten que los gerentes vean cuándo tenían que completarse las tareas y cuándo se terminaron en realidad. Los estándares de desempeño dan seguimiento a los resultados de los programas de marketing para saber si la compañía está avanzando hacia el logro de sus objetivos. Algunos ejemplos de estándares de desempeño son la participación de mercado, el volumen de ventas, la rentabilidad del producto y la satisfacción del cliente.

Ejemplo de plan de marketing: Chill Beverage Company

Resumen ejecutivo

Chill Beverage Company se está preparando para lanzar una línea nueva de agua enriquecida con vitaminas, llamada NutriWater. Aunque el mercado del agua embotellada está en la etapa de madurez, la categoría de agua enriquecida con vitaminas aún está creciendo. NutriWater se posicionará mediante el eslogan "Expect more", el cual indica que la marca ofrece más en cuanto a características deseables y beneficios del producto a un precio competitivo. Chill Beverage está tomando ventaja de su experiencia y capital de marca ganados entre su leal base de clientes actuales de la generación del milenio, quienes consumen su bebida gaseosa Chill Soda. NutriWater se dirigirá similarmente a la generación del milenio que está madurando y busca una alternativa a las bebidas gaseosas con alto contenido de azúcar y calorías.

El objetivo primario de marketing es realizar ventas por $35 millones durante el primer año en Estados Unidos, lo que representaría aproximadamente el 2 por ciento del mercado de agua enriquecida. Con base en su meta de participación de mercado, la compañía espera vender más de 20 millones de unidades el primer año y alcanzar el punto de equilibrio durante el periodo final del año.

Situación actual de marketing

Fundada en 2005, Chill Beverage Company obtuvo éxito fundamentalmente a partir de la venta de productos de nicho y emergentes en la industria de las bebidas. Su marca Chill Soda logró éxito en el mercado al venderse en seis sabores únicos en botellas de vidrio. Unos años después, la marca Chill Soda lanzó al mercado una bebida energética y una línea de bebidas formuladas con base en jugos naturales. En la actualidad, la compañía vende docenas de sabores de Chill Soda, muchos de los cuales

son únicos en el mercado. Chill Beverage ha hecho crecer su negocio cada año desde que se fundó. El año pasado obtuvo ingresos por $185 millones y utilidades netas de $14.5 millones. Como parte de su estrategia de crecimiento futuro, Chill Beverage se está preparando para entrar en una nueva categoría de bebidas con una línea de agua enriquecida con vitaminas.

Como categoría de bebidas, el agua embotellada experimentó un crecimiento considerable durante las décadas de 1990 y 2000. En la actualidad, el estadounidense promedio consume más de 31 galones de agua embotellada al año; en tan sólo 30 años, dicho consumo se multiplicó por 20 en ese país. En cuanto al consumo de bebidas, el agua embotellada ocupa el segundo lugar, sólo después de las bebidas gaseosas pero superando a la leche, la cerveza y el café. Aunque el crecimiento en el consumo de agua embotellada ha disminuido en los últimos años, sigue siendo moderadamente fuerte con una tasa de entre 3 y 4 por ciento anual. La mayoría de las otras categorías de bebidas han experimentado un declive. El año pasado se vendieron 10 100 millones de galones de agua embotellada en Estados Unidos con un valor aproximado de $12 300 millones.

En la actualidad, la competencia es más intensa que nunca a medida que la demanda disminuye, la consolidación de la industria continúa y surgen nuevos tipos de agua embotellada. Con una cartera de 12 marcas (incluyendo Poland Spring, Nestlé Pure Life y Arrowhead), Nestlé es líder del mercado de agua embotellada "simple". Sin embargo, si se incluyen todas las subcategorías de agua embotellada (agua enriquecida, agua con sabor, etc.), Coca-Cola es líder del mercado estadounidense al concentrar una participación del 22.9 por ciento. Nestlé vende sólo agua simple, pero ocupa el segundo lugar con 21.5 por ciento de participación en todo el mercado de agua embotellada. PepsiCo tiene el tercer lugar con 16.2 por ciento del mercado. Demostrando la fortaleza del segmento de agua enriquecida con vitaminas, Vitaminwater de Coca-Cola es la cuarta marca más grande de agua embotellada del mundo, por detrás de las marcas de agua simple Pure Life de Nestlé, Dasani de Coca-Cola y Aquafina de Pepsi.

Para ingresar a este mercado, dominado por enormes corporaciones globales e inundado con docenas de participantes menores, Chill Beverage debe dirigirse con sumo cuidado a segmentos específicos presentando características y beneficios valorados por esos segmentos.

Descripción del mercado

El mercado del agua embotellada incluye muchos tipos de agua. Las variedades de agua simple incluyen agua de manantial, purificada, mineral y destilada. Aunque esos tipos de agua se venden como productos de consumo, también sirven como ingrediente principal de otros tipos de agua embotellada, como el agua enriquecida, con sabor, gasificada o alguna combinación de tales categorías.

Aunque tal vez algunos clientes y consumidores no perciban mucha diferencia entre las marcas, otros se sienten atraídos por las características y los beneficios específicos de algunas. Por ejemplo, ciertos consumidores quizá perciban que el agua de manantial es más saludable que otros tipos de agua. Algunos más quizá prefieran el agua que resulte ser la mejor para hidratar. Otros buscan beneficios nutricionales adicionales anunciados por los embotelladores que enriquecen sus productos con vitaminas, minerales, extractos de plantas y otros aditivos. Incluso están los que seleccionan con base en el sabor. La industria entera ha posicionado el agua embotellada en general como una alternativa saludable y de bajo contenido calórico frente a las bebidas gaseosas, energéticas, para deportistas y de algunos otros tipos.

Las marcas de agua embotellada también se distinguen por tamaño y tipo de envase, por su presentación en paquetes de varias unidades y por las condiciones de refrigeración en el punto de venta. El mercado de Chill Beverage para NutriWater se compone de consumidores de bebidas embotelladas en porciones individuales que buscan una alternativa saludable pero con sabor. En este contexto, "saludable" significa contenido nutricional enriquecido y bajo en calorías. Este mercado incluye a los consumidores de bebidas gaseosas tradicionales que quieren mejorar su salud, así como a los consumidores de bebidas no gaseosas que desean una opción diferente al agua embotellada simple. Los segmentos específicos a los que se dirigirá Chill Beverage durante el primer año incluyen atletas, personas conscientes de la salud, individuos socialmente responsables y miembros de la generación del milenio que ven con buenos ojos a las corporaciones independientes. La marca Chill Soda ha conformado una sólida base de clientes leales, sobre todo entre los miembros de la generación del milenio. Este segmento generacional se está convirtiendo en el mercado meta principal a medida que madura y busca alternativas a las bebidas gaseosas con alto contenido calórico. ● La **tabla A1.1** muestra de qué manera cubre NutriWater las necesidades de los segmentos de consumidores a los que se dirige.

Descripción del producto

La nueva línea de agua enriquecida con vitaminas de Chill Beverage —llamada NutriWater— ofrece las siguientes características:

- Seis sabores de la nueva era: durazno mango, cereza granada, kiwi pitaya, mandarina naranja, arándano uva y lima.
- Tamaño individual de 20 onzas, botellas de PET reciclables.
- Formulada para brindar sensación de bienestar, satisfacción y energía óptima.
- Cantidad diaria recomendada de vitaminas y minerales esenciales (incluyendo electrolitos).
- Alta concentración vitamínica —los niveles de vitaminas son entre dos y diez veces más altos que los de los productos líderes en el mercado, con más vitaminas y minerales que cualquier otra marca.
- Vitaminas adicionales —A, E, B2 y ácido fólico—, ninguna de las cuales está contenida en los productos líderes del mercado.
- Totalmente natural —sin saborizantes, colorantes ni conservadores artificiales.
- Endulzada con azúcar pura de caña y estevia, un edulcorante natural de cero calorías.

● Tabla A1.1 | Necesidades de los segmentos y características/beneficios correspondientes de NutriWater.

Segmento meta	Necesidad del cliente	Características y beneficios correspondientes
Atletas	• Hidratación y consumo de minerales esenciales • Energía para maximizar el desempeño	• Electrolitos y carbohidratos • Vitaminas del complejo B, carbohidratos
Gente consciente de la salud	• Conservar el peso óptimo • Optimizar los niveles de nutrición • Evitar el consumo de químicos y aditivos dañinos • Deseo de consumir bebidas con más sabor que el agua	• La mitad de las calorías que contienen las bebidas azucaradas • Niveles más altos de vitaminas A, B, C y E, así como de zinc, cromo y ácido fólico que otros productos • Ingredientes totalmente naturales • Seis sabores de la nueva era
Gente socialmente consciente	• Apoyo a las causas que ayudan a resolver los problemas sociales del mundo	• Por cada compra se donan $0.25 a Vitamin Angels
Generación del milenio	• Aversión a la publicidad de los medios de comunicación masiva/expertos en tecnología • Actitud contracultural • Enriquecimiento de la dieta debido a un estilo de vida acelerado	• Tácticas de promoción menos invasivas: en línea y redes sociales • Compañía pequeña y privada • Cantidades diarias recomendadas de vitaminas y minerales esenciales

- Veinticinco centavos de cada compra se donarán a Vitamin Angels, una organización sin fines de lucro que tiene la misión de prevenir la deficiencia de vitaminas en niños en condiciones de riesgo.

Descripción de la competencia

Conforme las aguas embotelladas entraron en una fase de gran crecimiento en la década de 1990, la categoría comenzó a expandirse. Además de diversos tipos de agua simple surgieron nuevas categorías, entre las que destacan el agua con sabor —Flavorsplash de Aquafina— y las aguas enriquecidas. Estas últimas surgieron para cerrar la brecha entre las bebidas gaseosas y el agua simple con la intención atraer a quienes sabían que debían beber más agua y menos bebidas gaseosas, pero que al mismo tiempo no querían privarse de un poco de sabor. El desarrollo de marcas para esta variación de productos ocurrió primordialmente en compañías pequeñas e incipientes de bebidas. En la década de 2000, las principales corporaciones de bebidas adquirieron la mayoría de las marcas exitosas más pequeñas, lo que brindó a las empresas de mayores dimensiones una sólida posición de mercado en esa categoría, al tiempo que diversificó la categoría de las aguas embotelladas en general. En la actualidad, las ventas de agua enriquecida representan aproximadamente el 18 por ciento de todo el mercado de agua embotellada.

La fragmentación de esta categoría, en combinación con el dominio de los líderes del mercado, ha creado un entorno sumamente competitivo. Si bien existe una competencia indirecta por parte de todos los distintos tipos de agua embotellada e incluso de otros tipos de bebidas (gaseosas, energéticas, jugos, tés), el presente análisis competitivo se concentra en la competencia directa que ejercen las marcas de agua enriquecida. Para fines de análisis, se considera que el agua enriquecida es agua embotellada con algunos aditivos que aportan beneficios a la salud y sensación de bienestar. Los aditivos más comunes incluyen vitaminas, minerales (incluyendo electrolitos) y extractos de plantas. Por lo común, las aguas enriquecidas están endulzadas y tienen sabor y color. Esta definición distingue al agua enriquecida de las bebidas para deportistas, las cuales tienen el objetivo primordial de maximizar la hidratación aportando electrolitos.

Las marcas de agua enriquecida, por lo general, están endulzadas con una combinación de algún tipo de azúcar y un edulcorante de cero calorías, lo que da por resultado aproximadamente la mitad del contenido de azúcar, carbohidratos y calorías de las bebidas gaseosas comunes y de otras bebidas azucaradas. El tipo de edulcorantes empleados establece el punto de diferenciación. Muchas marcas, incluyendo las líderes del mercado, venden tanto las variedades ordinarias como las de cero calorías.

La fijación de precios para este producto es consistente entre las marcas y varía por tipo de punto de venta al por menor; por lo regular, las tiendas de conveniencia cobran un precio más alto que las tiendas de comestibles. El precio de una botella de 20 onzas varía desde $1.00 hasta $1.89, mientras que algunas marcas de nicho cuestan un poco más. Los principales competidores de la línea NutriWater de Chill Beverage incluyen los siguientes:

- *Vitaminwater.* Creada en 2000 como un nuevo producto para Glacéau de Energy Brands, la compañía que también desarrolló Smartwater (agua destilada con electrolitos). Coca-Cola compró Energy Brands por $4100 millones en 2007. Vitaminwater se vende en sus versiones regular y de cero calorías. Con 15 variedades de agua embotellada, así como disponibilidad en fuentes dispensadoras del producto y presentación en gotas para agregar al agua normal y darle sabor, Vitaminwater ofrece más opciones que cualquier otra marca en el mercado. Mientras que las variedades de Vitaminwater se distinguen por el sabor, tienen nombres de acuerdo con sus beneficios funcionales, como Stur-D (huesos saludables), Defense (fortalece el sistema inmunitario), Focus (claridad mental) y Restore (recuperación para después del ejercicio). El eslogan actual de la marca es "Hidratación para cada ocasión —mañana, tarde y noche—". Vitaminwater es destilada por arrastre de vapor, desionizada y/o filtrada, y se endulza con fructosa cristalina (jarabe de maíz) y eritritol, un edulcorante totalmente natural. Vitaminwater, junto con Smartwater, excede los $1100 millones en ventas anuales y concentra el 61 por ciento del mercado de aguas enriquecidas.
- *SoBe Lifewater.* PepsiCo adquirió SoBe en 2000. SoBe lanzó Lifewater en 2008 con un exitoso anuncio transmitido durante el Super Bowl, como una respuesta a Vitaminwater de Coca-Cola. La línea Lifewater incluye 15 variedades de agua regular y con cero calorías. Existe un diseño especial de botella para cada sabor de Lifewater; además, hay seis categorías funcionales: Electrolytes, Lean Machine, B-Energy, C-Boost, Antioxidants y Pure. Cada variedad está enriquecida con una fórmula de vitaminas, minerales y extractos de plantas ideada para brindar un beneficio específico. La línea más reciente, Pure, contiene únicamente agua con un toque de sabor y electrolitos. Endulzada con una combinación de azúcar y eritritol, Lifewater se presenta como "completamente natural". No contiene saborizantes ni colorantes artificiales. Sin embargo, algunos analistas cuestionan el uso del calificativo "natural" para referirse al eritritol. Lifewater se vende en botellas de PET de 20 onzas y en paquetes de varias unidades, así como en botellas de PET de un litro. Con más de $200 millones en ingresos anuales, Lifewater es la marca número dos en la categoría de aguas enriquecidas.
- *Propel Zero.* Gatorade creó Propel en 2000, apenas un año antes de que PepsiCo adquiriera a este fabricante líder de bebidas para deportistas. Comercializada y etiquetada originalmente como "agua para el acondicionamiento físico", ahora está disponible sólo como Propel Zero. Aunque se eliminó la designación de agua para acondicionamiento físico, Propel Zero aún se inclina hacia ese posicionamiento con la afirmación "RECUPERA + ENERGIZA + PROTEGE". Propel Zero viene en siete sabores, cada uno con la misma mezcla de vitaminas B, C y E, antioxidantes y electrolitos. Está endulzada con sucralosa. Propel Zero está disponible en una amplia variedad de tamaños: botellas de PET con capacidad de 16.9, 20 y 24 onzas, además de paquetes de varias botellas. Propel Zero también se vende como enriquecedor en forma de polvo y de líquido para agregarse al agua embotellada normal. Con ingresos de $181 millones, Propel Zero es la marca de agua enriquecida número tres y tiene una participación de 10 por ciento en el mercado de aguas enriquecidas.
- *RESCUE Water.* La Arizona Beverage Company es mejor conocida como el fabricante número uno de tés embotellados listos para beber. Sin embargo, también embotella una variedad de bebidas incluyendo *smoothies*, bebidas para deportistas, bebidas energéticas y mezclas de jugos. Su marca más reciente es RESCUE Water, lanzada al mercado estadounidense en 2010. Se distingue de las demás aguas enriquecidas porque contiene extracto de té verde además de una mezcla de vitaminas y minerales. Esto brinda un elemento significativo de diferenciación para quienes desean té verde, pero hace a un lado la marca para la mayoría de los clientes que no quieren ese ingrediente. Viene en cinco sabores, cada uno con un beneficio funcional específico. RESCUE Water también promueve otros elementos distintivos, como vitaminas de la marca Twinlab, ingredientes cien por ciento naturales y botella de plástico de alta tecnología que parece vidrio y maximiza la frescura. Su variedad Blueberry Coconut Hydrate contiene agua de coco natural, una categoría de bebida alternativa que está surgiendo. Aunque las cifras de ventas y participación de mercado de RESCUE Water aún no se dan a conocer por tratarse de un producto nuevo, la Arizona Beverage Company es una corporación de miles de millones de dólares con una larga historia de lanzamientos exitosos de nuevos productos.
- *Marcas de nicho.* El mercado de aguas enriquecidas incluye al menos cuatro compañías que venden sus productos a pequeña escala a través de minoristas independientes: Assure, Ex Aqua Vitamins, Ayala Herbal Water y Skinny Water. Algunas marcas promueven aditivos exóticos y/o botellas de vidrio artísticas.

A pesar de la fuerte competencia, NutriWater considera que puede crear una imagen de marca relevante y ganar reconocimiento entre los segmentos meta. Ofrece importantes elementos de diferenciación, como alto contenido de vitaminas, ingredientes cien por ciento naturales y apoyo a una causa social relevante. Con otros activos estratégicos, Chill Beverage confía en que puede establecer una ventaja competitiva que permitirá a NutriWater crecer en el mercado. ● La **tabla A1.2** presenta un ejemplo de productos competidores.

Descripción de canales y logística

La compra de Vitaminwater por parte de Coca-Cola dejó un enorme vacío en el sistema de distribuidores independientes. NutriWater se venderá a través de un distribuidor independiente que hará llegar el producto a una red de minoristas en Estados Unidos. Esa estrategia evitará en parte la competencia frontal con las marcas de Coca-Cola y PepsiCo por espacios de anaquel y permitirá dirigirse de manera directa a los clientes de NutriWater. Tal como sucedió con el lanzamiento de la marca principal Chill Soda, esta estrategia se concentrará en colocar refrigeradores en las tiendas minoristas en los que sólo se ofrecerá NutriWater. Los minoristas incluyen:

- *Cadenas de tiendas de comestibles.* Cadenas estadounidenses regionales de tiendas de alimentos como HyVee en el Medio Oeste, Wegman's en la zona oriental y WinCo en la región occidental.
- *Tiendas de alimentos saludables y naturales.* Cadenas como Whole Foods y cooperativas locales de alimentos saludables.

Tabla A1.2 | Muestra de productos competidores.

Competidor	Marca	Características
Coca-Cola	Vitaminwater	Versiones regular y de cero calorías; 15 variedades; cada sabor brinda una función diferente de acuerdo con la mezcla de vitaminas y minerales; destilada por arrastre de vapor, desionizada y/o filtrada; endulzada con fructosa cristalina y eritritol; porción individual de 20 onzas o paquete de varias botellas, fuente dispensadora del producto y presentación en gotas para agregarse al agua normal y darle sabor.
PepsiCo	SoBe Lifewater	Versiones regular y de cero calorías; 15 variedades; seis categorías funcionales diferentes; vitaminas, minerales y extractos de plantas; "completamente natural"; porción individual de 20 onzas y paquetes de varias botellas, así como botellas de un litro.
PepsiCo	Propel Zero	Solamente cero calorías; siete sabores; posicionamiento de producto para acondicionamiento físico basado en "RECUPERA + ENERGIZA + PROTEGE"; vitaminas B, C y E, antioxidantes y electrolitos; endulzada con sucralosa; botellas de PET con capacidad de 16.9, 20 y 24 onzas y paquetes de varias unidades; también existe la presentación en polvo y la de enriquecedor líquido.
Arizona Beverage	RESCUE Water	No hay presentación de bajas calorías; cinco sabores, cada uno con su propia mezcla de vitaminas y minerales; extracto de té verde (contiene cafeína); es la única marca con agua de coco; vitaminas de la marca Twinlab; botella de plástico de alta tecnología.

- *Centros de acondicionamiento físico.* Cadenas nacionales de centros de acondicionamiento como 24 Hour Fitness, Gold's Gym y otras cadenas regionales.

A medida que la marca gane aceptación, los canales se expandirán hacia cadenas más grandes de alimentos, tiendas de conveniencia y ubicaciones únicas relevantes para el segmento meta de clientes.

Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

NutriWater tiene varias fortalezas poderosas sobre las cuales construirse, pero su principal debilidad es la falta de conciencia y de imagen de marca. Las principales oportunidades incluyen un mercado creciente y tendencias entre los clientes y consumidores que concuerdan con las características del producto NutriWater. Las amenazas incluyen barreras que dificultan la entrada al mercado asociadas con el espacio limitado de los minoristas, así como problemas de imagen para la industria del agua embotellada. La **tabla A1.3** lista las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de NutriWater.

Fortalezas

NutriWater puede apoyarse en las siguientes fortalezas importantes:

1. *Calidad superior.* NutriWater hace alarde de tener niveles más altos de vitaminas agregadas que cualquier otra agua enriquecida, al incluir las cantidades diarias recomendadas de algunas vitaminas. Es totalmente natural sin saborizantes, colorantes ni conservadores artificiales. Está endulzada con azúcar pura de caña y estevia, un edulcorante natural de cero calorías.
2. *Experiencia en marketing de bebidas alternativas.* La marca Chill Soda pasó prácticamente de la nada a convertirse en una marca de bebida refrescante exitosa y de rápido crecimiento con clientes fervientemente leales en tan sólo una década. Ese éxito se logró empezando como una pequeña empresa que se enfocó en los vacíos del mercado.
3. *Responsabilidad social.* Cada cliente obtendrá el beneficio adicional de ayudar a niños malnutridos de todo el mundo. Aunque el precio de NutriWater está al nivel de los precios de los competidores, los bajos costos promocionales permiten hacer una sustancial donación caritativa de $0.25 por botella sin que el producto deje de ser redituable.
4. *Imagen de inconformista.* Las grandes marcas tienen productos aceptables y fuertes relaciones de distribución. Sin embargo, también tienen la imagen de grandes establecimientos corporativos. Chill Beverage ha logrado éxito con una imagen de desamparada y sigue siendo una empresa privada. Vitaminwater y SoBe se construyeron sobre la misma imagen, pero ahora son propiedad de grandes corporaciones multinacionales.

Debilidades

1. *Falta de conciencia de marca.* Como una marca completamente nueva, NutriWater entrará al mercado sin que exista conciencia de marca o, si acaso, con una conciencia limitada. La filiación con Chill Soda permanecerá en un nivel mínimo con la finalidad de evitar las asociaciones entre NutriWater y las bebidas gaseosas. Este asunto se enfrentará por medio de estrategias de promoción y distribución.
2. *Presupuesto limitado.* Como una compañía pequeña, Chill Beverage tiene fondos reducidos disponibles para actividades de promoción e investigación.

Tabla A1.3 | Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de NutriWater.

Fortalezas	Debilidades
• Calidad superior • Experiencia en marketing de bebidas alternativas • Responsabilidad social • Imagen de inconformista	• Falta de conciencia de marca • Presupuesto limitado
Oportunidades	**Amenazas**
• Mercado en crecimiento • Vacíos en la red de distribución • Tendencias de salud • Imagen de inconformista	• Espacio limitado de anaquel • Imagen de aguas enriquecidas • Problemas ambientales

Oportunidades

1. *Mercado en crecimiento.* Aunque en todo el mercado del agua embotellada el crecimiento se ha reducido en cierto grado, su tasa actual de crecimiento en el rango del 3 por ciento es relativamente fuerte entre las categorías de bebidas. De las seis principales categorías de bebidas, las gaseosas, la cerveza, la leche y las bebidas con base de fruta experimentaron cierto declive. El crecimiento del mercado del café es menor del 1 por ciento. Con una tasa que se ubica alrededor del 10 por ciento, la categoría del agua enriquecida está experimentando un crecimiento mayor que el agua embotellada en general.
2. *Vacíos en la red de distribución.* Los líderes del mercado distribuyen sus productos directamente a los minoristas. Eso les da una ventaja en las grandes cadenas nacionales. Sin embargo, ninguna de las principales marcas de agua enriquecida se vende actualmente a través de distribuidores independientes.
3. *Tendencias de salud.* El peso y la nutrición siguen siendo asuntos importantes para los consumidores de Estados Unidos. Este país tiene la mayor tasa de obesidad entre las naciones desarrolladas (34 por ciento), en tanto que más del 60 por ciento de la población tiene "sobrepeso". Esos porcentajes continúan en ascenso. Además, los estadounidenses obtienen el 21 por ciento de su suministro diario de calorías a partir de las bebidas que consumen; dicho porcentaje es el resultado de que esa proporción se triplicó en las últimas tres décadas. Los consumidores aún desean bebidas con sabor, pero también buscan alternativas con menor contenido de calorías.
4. *Imagen de inconformista.* Los miembros de la generación del milenio (nacidos entre 1977 y 2000) muestran una mayor aversión hacia los mensajes de marketing masivo y las corporaciones globales en comparación con la generación X y los *baby boomers*.

Amenazas

1. *Espacio limitado de anaquel.* Mientras que la competencia, por lo general, es una amenaza para cualquier tipo de producto, la competencia en el mercado de bebidas que se venden en tiendas minoristas es particularmente intensa por causa del espacio limitado de anaquel en ese tipo de tiendas. Ofrecer al público una nueva bebida requiere que los minoristas reduzcan el espacio de anaquel o de refrigerador ocupado ya por otras marcas.
2. *Imagen de aguas enriquecidas.* La imagen del agua enriquecida se encuentra actualmente en duda ya que Coca-Cola enfrentó recientemente una demanda colectiva en la que se le acusaba de violar las regulaciones de la FDA al promover los beneficios para la salud de Vitaminwater. El juicio evidenció a la marca número uno de agua embotellada al considerarla simplemente como agua azucarada con escaso valor nutricional.
3. *Problemas ambientales.* Los grupos ambientalistas continúan educando al público sobre los costos ambientales del agua embotellada, incluyendo la generación de residuos que van a parar a los vertederos, las emisiones de carbono derivadas de los procesos de producción y transportación y los efectos dañinos de los químicos contenidos en los plásticos.

Objetivos y problemas

Chill Beverage planteó un conjunto de objetivos agresivos pero alcanzables para NutriWater durante los primeros dos años de su introducción al mercado.

Objetivos para el primer año

Chill Beverage se propone que NutriWater, durante el primer año en el mercado, logre una participación del 2 por ciento en la categoría del agua enriquecida, lo que significa aproximadamente $35 millones en ventas, alcanzando el punto de equilibrio hacia el final del año. Con un precio al por menor promedio de $1.69, eso equivale a una meta de ventas de 20 710 059 botellas.

Objetivos para el segundo año

Durante el segundo año, Chill Beverage introducirá nuevos sabores de NutriWater, incluyendo las variedades de cero calorías. El objetivo del segundo año es duplicar las ventas del primer año para alcanzar $70 millones.

Problemas

Al lanzar esta nueva marca, el principal problema es la capacidad para generar conciencia de marca y una imagen de marca significativa con base en un posicionamiento que sea relevante para los segmentos meta de clientes. Chill Beverage invertirá en medios no tradicionales de promoción para cumplir esas metas y alentar los comentarios de boca en boca. Entablar relaciones con el distribuidor y con los minoristas también será fundamental para lograr que el producto se encuentre disponible y para fomentar la comunicación en el punto de venta. La conciencia y el conocimiento de marca se medirán con la finalidad de ajustar las actividades de marketing en caso necesario.

Estrategia de marketing

La estrategia de marketing de NutriWater implicará desarrollar un posicionamiento sintetizado en la frase "más por lo mismo" con base en los beneficios adicionales que se obtienen por el precio. La marca también establecerá diferenciación de canales, en tanto que estará disponible en lugares donde no es posible encontrar las principales marcas competidoras. El segmento meta primordial es la generación del milenio. Este segmento comprende a preadolescentes (entre 10 y 12 años de edad), adolescentes (de 13 a 18 años) y adultos jóvenes (de 19 a 33 años). NutriWater se enfocará específicamente en el mercado de adultos jóvenes. Los subconjuntos de ese segmento generacional incluyen atletas, personas conscientes de la salud e individuos socialmente responsables.

Posicionamiento

NutriWater se posicionará sobre una propuesta de valor "espere más". Esto permitirá diferenciar la marca con base en las características del producto (espere más contenido de vitaminas e ingredientes cien por ciento naturales), los beneficios deseables (espere mayores beneficios nutricionales) y valores (hacer más por una causa social). El marketing se enfocará en comunicar que NutriWater es más que simplemente una bebida, ya que da a los clientes mucho más por su dinero en una variedad de formas.

Estrategia de producto

NutriWater se venderá con todas las características descritas en la sección referente a la descripción del producto. Conforme se genere conciencia de marca y aumente la disponibilidad en las tiendas minoristas, se introducirán más variedades. Una versión de cero calorías se agregará a la línea de productos, de acuerdo con los beneficios para la salud que buscan los consumidores. La considerable experiencia de Chill Beverage en la construcción de marca se aplicará como parte integral de la estrategia de producto para NutriWater. Todos los aspectos de la mezcla de marketing serán congruentes con la marca.

Fijación de precios

Hay poca variación de precios en la categoría de agua enriquecida, particularmente entre las marcas líderes. Por esa razón, NutriWater seguirá una estrategia de fijación de precios basada en la competencia. Puesto que NutriWater afirma tener una calidad superior, debe tener cuidado de no posicionarse como una alternativa de más bajo costo que la competencia. Los fabricantes no establecen precios de lista para este tipo de bebidas, los precios varían considerablemente con base en el tipo de punto de venta minorista y si el producto está refrigerado o no. Los precios regulares por botella de 20 onzas de productos competidores son tan bajos como $1.00 en las tiendas minoristas de descuento y tan altos como $1.89 en tiendas de conveniencia. Como NutriWater no se dirigirá a los minoristas de descuento ni a tiendas de conveniencia inicialmente, esto permitirá a Chill Beverage fijar precios al promedio del extremo más alto del rango de productos similares en los mismos puntos de venta. Para las cadenas de tiendas de alimentos, esto debería ser aproximadamente $1.49 por botella, y en el caso de las tiendas de alimentos saludables y centros de acondicionamiento físico, donde los precios tienden a ser más altos, el precio será de $1.89.

Estrategia de distribución

Con base en la información de la sección dedicada a la descripción de canales y de logística, NutriWater empleará una estrategia de distribución selectiva a través de tiendas regionales de alimentos bien conocidas, tiendas especializadas en alimentos saludables y naturales y centros de acondicionamiento físico. Esa estrategia de distribución se ejecutará por medio de una red de distribuidores independientes de bebidas, ya que no hay otras marcas importantes de agua enriquecida que sigan una estrategia semejante. Empleando ese método, Chill Beverage obtuvo éxito con su línea principal de bebidas gaseosas Chill Soda. También colocó sus bebidas con base de frutas (coolers) con el logotipo de la marca en lugares verdaderamente únicos, como tiendas de productos para practicar patinaje, surf y snowboard, establecimientos donde se realizan tatuajes y perforaciones

corporales (piercing), tiendas de moda y tiendas de música —lugares que tienen la posibilidad de exponer la marca a los clientes meta—. Luego se expandió mediante la firma de contratos con minoristas como Panera, Barnes & Noble, Target y Starbucks. Ese mismo método se aplicará con NutriWater, comenzando con los minoristas pequeños para luego expandirse hacia cadenas más grandes. NutriWater no se dirigirá a todas las tiendas que se emplearon originalmente para distribuir Chill Soda, ya que muchos de esos establecimientos eran únicos para el posicionamiento y los clientes meta de la marca de bebidas gaseosas Chill Soda.

Estrategia de comunicación de marketing

Igual que con la marca principal Chill Soda, la estrategia de comunicación de marketing para NutriWater no se basará en publicidad en medios de comunicación masiva tradicionales. Inicialmente no habrá publicidad en radio y televisión, como tampoco en medios impresos. Los recursos promocionales para NutriWater se enfocan en tres áreas:

- *Marketing en línea y móvil.* El cliente meta típico de NutriWater dedica más tiempo a estar conectado en línea que el que dedica a los medios de comunicación tradicionales. Por ello, un elemento fundamental de la estrategia será diseñar sitios web y móviles dedicados al producto y dirigir a la gente hacia esos sitios a partir de la presencia de la marca en redes sociales, incluyendo Facebook, Google+ y Twitter. La marca NutriWater también incorporará servicios basados en la ubicación a través de Foursquare y Facebook para ayudar a dirigir a los clientes hacia las tiendas minoristas. Una campaña publicitaria en teléfonos móviles brindará apoyo adicional a las actividades de promoción en línea.
- *Promociones comerciales.* Igual que la marca principal Chill Soda, el éxito de NutriWater dependerá de entablar buenas relaciones con los minoristas de manera que el producto pueda estar disponible en las tiendas. Los incentivos primordiales para los minoristas incluirán exhibidores para el punto de venta, refrigeradores que ostenten el logotipo de la marca, incentivos y concursos por volumen de ventas. Esa estrategia de empuje se combinará con otras estrategias de atracción.
- *Marketing de eventos.* NutriWater enviará equipos a bordo de vehículos recreativos (casas rodantes) con el logotipo de la marca para distribuir muestras de producto en eventos como competencias de esquí y snowboard, torneos de golf y conciertos.

Investigación de mercados

Para ser congruentes con el método promocional en línea, al tiempo que se utilizan métodos de investigación que permitan dirigirse de manera efectiva a los clientes meta, Chill Beverage hará monitoreo de las conversaciones en línea por medio de servicios como Radian6. De esa forma, la compañía podrá conocer las percepciones del cliente acerca de la marca y los productos tanto como su satisfacción general. Con el fin de desarrollar nuevos productos en el futuro y determinar nuevos puntos de distribución, se emplearán métodos para recabar información a partir de múltiples fuentes.

Programas de acción

NutriWater se lanzará al mercado en febrero. A continuación se presentan los resúmenes de programas de acción que se emplearán durante los primeros seis meses del año para alcanzar los objetivos establecidos.

Enero. Los representantes de Chill Beverage trabajarán tanto con distribuidores independientes como con minoristas para instruirlos en relación con la campaña promocional, los incentivos ofrecidos y las ventajas de vender NutriWater. Los representantes también se asegurarán de que los distribuidores y minoristas conozcan las características y los beneficios del producto, así como las instrucciones para colocar los refrigeradores y otros equipos en los puntos de venta. El sitio web de la marca y los sitios de social media, como Facebook, presentarán información breve sobre el producto indicando las fechas de lanzamiento y los lugares donde estará disponible. Se alentarán comentarios regalando muestras del producto a críticos de productos, líderes de opinión, blogueros influyentes y celebridades, seleccionados todos con sumo cuidado.

Febrero. En la fecha fijada para que el producto esté disponible en los puntos de venta, los refrigeradores y los exhibidores del producto se ubicarán en las tiendas minoristas. El sitio web de la marca y la campaña en redes sociales se lanzarán con un gran apoyo en Facebook, Google+ y Twitter. Esta campaña impulsará el eslogan "Expect more"; asimismo, ilustrará las formas en que NutriWater entrega más de lo que se espera en cuanto a características del producto, beneficios deseables y valores, al entregar donativos a Vitamin Angels y apoyar la causa social de combatir la deficiencia de vitaminas en los niños.

Marzo. Para reforzar la campaña de marketing social y en línea, se emplearán los servicios de localización Foursquare y Facebook Places con la finalidad de dirigir a los clientes hacia las tiendas minoristas. Los exhibidores y los letreros en los puntos de venta se actualizarán para apoyar esos esfuerzos y también a los minoristas. El mensaje de esa campaña se enfocará en todos los aspectos del eslogan "Expect more".

Abril. Una campaña publicitaria en teléfonos móviles brindará apoyo adicional, encaminando a los usuarios de internet hacia el sitio web y los sitios de redes sociales de la marca, así como dirigiendo a los clientes a las tiendas minoristas.

Mayo. Un concurso de ventas ofrecerá incentivos adicionales y premios a los distribuidores y minoristas que sobresalgan en volumen de ventas de NutriWater durante un periodo de cuatro semanas.

Junio. Una campaña de marketing de eventos movilizará un equipo de representantes de NutriWater en vehículos recreativos hacia conciertos y eventos deportivos. Esto brindará más visibilidad a la marca y dará a los clientes existentes y potenciales la oportunidad de probar los productos.

Presupuestos

Chill Beverage estableció una meta de ventas minoristas para el primer año de $35 millones con un precio promedio al por menor de $1.69 por unidad, lo que supone un volumen de ventas de 20 710 059 unidades. Considerando que el precio promedio al por mayor es de $0.85 por unidad, eso significa ingresos de $17.6 millones. Chill Beverage espera alcanzar el punto de equilibrio hacia el final del primer año. Un análisis de punto de equilibrio supone un ingreso de venta al por mayor de $0.85 por unidad, un costo variable por unidad de $0.14 y costos fijos estimados durante el primer año de $12 500 000. Con base en estas suposiciones, el cálculo del punto de equilibrio es el siguiente:

$$\frac{\$12\,500\,000}{\$0.85/\text{unidad} - \$0.14/\text{unidad}} = 17\,605\,634$$

Controles

Chill Beverage planea establecer medidas de control estrechas para monitorear de cerca la calidad del producto, la conciencia y la imagen de marca y la satisfacción del cliente. Esto le permitirá reaccionar rápidamente para corregir cualquier problema que pudiera surgir. Otras señales tempranas de advertencia que se vigilarán para detectar signos de desviación respecto al plan incluyen las ventas mensuales (por segmento y por canal) y los gastos mensuales. Considerando la volatilidad del mercado, también se tienen planes de contingencia para enfrentar los cambios en el entorno caracterizado por el dinamismo, como las modificaciones en las preferencias del consumidor, el lanzamiento de nuevos productos y el surgimiento de nuevos competidores.

Fuentes: "Channel Check", *Bevnet*, junio de 2014, p. 18; "Channel Check", *Bevnet*, noviembre-diciembre de 2013, p. 30; Chris Hogan, "Bottled Water Trends for 2014", *Food Manufacturing*, enero-febrero de 2014, p. 38; Jeffrey Klineman, "Restoring an Icon", *Beverage Spectrum Magazine*, diciembre de 2010, pp. 16-18; Matt Casey, "Enhanced Options Divide a Category", *Beverage Spectrum Magazine*, diciembre de 2008, p. 74; e información acerca del producto y del mercado obtenida en www.sobe.com, www.vitaminwater.com, www.nestle-waters.com y www.drinkarizona.com, julio de 2014.

APÉNDICE 2 ARITMÉTICA DE MARKETING

Los gerentes de marketing tienen que responsabilizarse cada vez más por las implicaciones económicas de sus acciones. En este apéndice presentamos una introducción básica a las medidas del desempeño financiero del marketing. Estos tipos de análisis financieros guían a los especialistas en marketing para tomar buenas decisiones y evaluar sus resultados.

El apéndice fue desarrollado en torno a un fabricante hipotético de productos electrónicos de consumo: HD. La compañía está lanzando al mercado un aparato que permite descargar de internet videos y programación de televisión y reproducirlos en múltiples dispositivos en el hogar, incluyendo televisores de alta definición, tabletas y teléfonos móviles. En este apéndice analizaremos las diversas decisiones que los gerentes de marketing de HD tienen que tomar antes y después de lanzar el nuevo producto.

El apéndice está organizado en *tres secciones*. En la *primera sección* se presentan las evaluaciones de la fijación de precios, del punto de equilibrio y del análisis del margen de ganancia que guiarán el lanzamiento del nuevo producto de HD. En la *segunda sección* se analizan las estimaciones de la demanda, el presupuesto de marketing y las medidas del desempeño de marketing. La sección se inicia con un análisis de la estimación del potencial de mercado y de las ventas de la compañía. Luego introduce el presupuesto de marketing, descrito por medio de un estado *pro forma* de pérdidas y ganancias, seguido por el estado real de pérdidas y ganancias. A continuación se analizan las medidas del desempeño de marketing con la finalidad de ayudar a los gerentes de marketing a defender mejor sus decisiones desde una perspectiva financiera. En la *tercera sección* analizamos las implicaciones financieras de diversas tácticas de marketing.

Cada una de las tres secciones finaliza con un conjunto de ejercicios cuantitativos que permitirán al estudiante aplicar los conceptos que aprendió a situaciones diferentes a las de la compañía HD.

Fijación de precios, punto de equilibrio y análisis del margen de ganancia

Consideraciones sobre la fijación de precios

La determinación del precio es una de las decisiones más importantes de la mezcla de marketing. Los factores limitantes son la demanda y los costos. Los factores de la demanda, como el valor percibido por el comprador, establecen el precio máximo, en tanto que los costos de la compañía determinan el precio mínimo. Entre esos dos factores, los especialistas en marketing deben considerar los precios de los competidores y otros elementos, como los requisitos de los distribuidores, las leyes gubernamentales y los objetivos de la empresa.

La mayoría de los productos competidores para descargar videos de internet se venden a precios al por menor entre $100 y $500. Primero consideraremos la decisión de fijación de precios de HD a partir de una perspectiva de costos. Después, consideraremos el valor para el consumidor, el entorno competitivo y los requisitos de los distribuidores.

Determinación de los costos

Costos fijos
Costos que no varían con el nivel de producción o de ventas.

Costos variables
Costos que varían en proporción directa con el nivel de producción.

Costos totales
Suma de los costos fijos y variables para un nivel de producción determinado.

En el capítulo 9 se explicó que existen diferentes tipos de costos. Los **costos fijos** no varían con los niveles de producción o de ventas, e incluyen costos como la renta, los intereses, la depreciación y los salarios del personal de oficina y administrativo. Sin importar el nivel de producción, la compañía debe pagar esos costos. Mientras que los costos fijos totales permanecen constantes conforme la producción aumenta, el costo fijo por unidad (o costo fijo promedio) disminuye conforme aumenta la producción, ya que los costos fijos totales se distribuyen entre un mayor número de unidades de producción. Los **costos variables** cambian en función directa del nivel de producción e incluyen los costos relacionados con la fabricación directa del producto (como los costos de los bienes vendidos o CBV) y muchos de los costos de marketing asociados con su venta. Aunque esos costos tienden a ser uniformes para cada unidad producida, se les denomina variables porque su suma total varía en función de la cantidad de unidades producidas. Los **costos totales** son la suma de los costos fijos y los costos variables para cualquier nivel de producción.

HD ha invertido $10 millones en la remodelación de sus instalaciones para fabricar el nuevo producto para descargar videos. La compañía estima que, una vez que la producción inicie, incurrirá en costos fijos de $20 millones al año; asimismo, estima que el costo variable para producir cada aparato será de $125 y que permanecerá en ese nivel con la capacidad de producción de la fábrica.

Fijación de precios basada en el costo

Fijación de precios mediante márgenes (o fijación de sobreprecio)
Suma de un sobreprecio estándar al costo del producto.

HD iniciará con el método de fijación de precios basada en el costo que estudiamos en el capítulo 9. Recuerde que el método más sencillo, la **fijación de precios mediante márgenes (o fijación de sobreprecio**) simplemente agrega un sobreprecio estándar al costo del producto. Sin embargo, para utilizar este método, la compañía debe especificar cuántas unidades espera vender para determinar los costos totales por unidad. Los costos variables por unidad permanecerán constantes sin importar la producción, aunque los *costos fijos promedio por unidad* se reducirán conforme aumente la producción.

Para ejemplificar este método, suponga que HD tiene costos fijos de $20 millones, costos variables de $125 por unidad y que espera vender un millón de unidades de reproductores. Por lo tanto, el costo por unidad está dado por:

$$\text{Costo unitario} = \text{costo variable} + \frac{\text{costos fijos}}{\text{unidades vendidas}} = \$125 + \frac{\$20\,000\,000}{1\,000\,000} = \$145$$

Costos relevantes
Costos que se presentarán en el futuro y que variarán entre las alternativas a considerar.

Observe que *no* incluimos la inversión inicial de $10 millones en la cifra del costo fijo total. No se considera un costo fijo debido a que no es un costo *relevante.* Los **costos relevantes** son aquellos en los que se incurrirá en lo futuro y que variarán dependiendo de las alternativas consideradas. La inversión de HD para remodelar su fábrica es un costo que se paga una sola vez y no se volverá a presentar en lo futuro. Este tipo de costos pasados se denominan *costos hundidos* y no deben tomarse en cuenta para análisis futuros.

Precio de equilibrio
Precio al cual el ingreso total iguala al costo total, en tanto que la utilidad es igual a cero.

Observe también que si HD vende su producto en $145, el precio es igual al costo total por unidad. A esto se le conoce como **precio de equilibrio**, es decir, el precio con el que el ingreso por unidad es igual al costo por unidad y la utilidad es igual a cero.

Suponga que HD no sólo desea alcanzar el punto de equilibrio, sino que busca obtener un sobreprecio del 25 por ciento en las ventas. Entonces, el sobreprecio de HD es:[1]

$$\text{Sobreprecio} = \frac{\text{costo por unidad}}{\text{rendimiento deseado sobre las ventas}} = \frac{\$145}{1 - 0.25} = \$193.33$$

Éste es el precio al que HD tendría que vender el producto a los distribuidores mayoristas o minoristas para obtener una utilidad del 25 por ciento sobre las ventas.

Fijación de precios con base en el rendimiento sobre la inversión (ROI) (o fijación de precios con base en el rendimiento meta)
Método de fijación de precios basado en el costo que determina el precio de acuerdo con una tasa especificada de rendimiento sobre la inversión.

Otro método que la compañía podría utilizar es el de **fijación de precios con base en el rendimiento sobre la inversión (ROI**, por sus siglas en inglés**)** (o **fijación de precios con base en el rendimiento meta**). En este caso, la compañía *consideraría* la inversión inicial de $10 millones, pero sólo para determinar la meta de las utilidades en términos monetarios. Suponga que la compañía desea un rendimiento del 30 por ciento sobre la inversión. El precio necesario para satisfacer ese requisito podría determinarse de la siguiente manera:

$$\text{Precio ROI} = \text{costo por unidad} + \frac{\text{ROI} \times \text{inversión}}{\text{unidades vendidas}} = \$145 + \frac{0.3 \times \$10\,000\,000}{1\,000\,000} = \$148$$

Esto significa que si HD vende su producto en $148, obtendrá un rendimiento del 30 por ciento sobre su inversión inicial de $10 millones.

En estos cálculos del precio, el costo por unidad es una función de las ventas esperadas, las cuales se estimaron en un millón de unidades. Pero ¿qué ocurriría si las ventas son más bajas? Entonces el costo por unidad sería más elevado porque los costos fijos se distribuirían entre un número menor de unidades, y el porcentaje de rendimiento sobre las ventas o el ROI sería menor. En el caso contrario, si las ventas resultaran ser mayores a la estimación de un millón de unidades, entonces el costo por unidad sería menor que $145, de manera que un precio más bajo produciría el rendimiento deseado sobre las ventas o el ROI. Es importante señalar que estos métodos de fijación de precios basados en el costo tienen un enfoque *interno* y no consideran la demanda, los precios de los competidores ni los requisitos de los distribuidores. Debido a que HD venderá el producto a los consumidores a través de mayoristas y minoristas que ofrecen marcas de la competencia, la compañía debería fijar el precio tomando esto en cuenta.

Fijación del precio con base en factores externos

En tanto que los costos permiten determinar el precio mínimo, HD también debe tomar en cuenta factores externos al fijar el precio. La compañía no tiene la última palabra respecto al precio final que pagarán los consumidores por sus productos —son los minoristas quienes lo deciden—. Por lo tanto, HD tiene que iniciar con su precio al menudeo sugerido y trabajar hacia atrás. Para ello, debe considerar los sobreprecios que necesitarán cobrar los distribuidores para vender el producto a los consumidores.

Sobreprecio
Diferencia entre el precio de venta del producto de una compañía y el costo de fabricarlo o comprarlo.

En general, un **sobreprecio** es la diferencia entre el precio que cobra una compañía por la venta de un producto y su costo de fabricación o de compra. Entonces, para un minorista, el sobreprecio es la diferencia entre el precio que cobra a los consumidores y el costo que debe pagar por el producto. Así, para cualquier distribuidor:

$$\text{Sobreprecio} = \text{precio de venta} - \text{costo}$$

Por lo general, los sobreprecios se expresan como porcentajes y existen dos formas de calcularlos: con base en el *costo* y con base en el *precio de venta*:

$$\text{Porcentaje de sobreprecio sobre el costo} = \frac{\text{sobreprecio en términos monetarios}}{\text{costo}}$$

$$\text{Porcentaje de sobreprecio sobre el precio de venta} = \frac{\text{sobreprecio en términos monetarios}}{\text{precio de venta}}$$

Para realizar el análisis del margen de ganancia del distribuidor, HD primero debe establecer el precio al menudeo sugerido y después trabajar hacia atrás para establecer el precio al que debe vender el producto a un mayorista. Suponga que los minoristas esperan un margen del 30 por ciento y que los mayoristas desean un margen del 20 por ciento a partir de sus respectivos precios de venta. Suponga también que HD establece un precio al menudeo sugerido del fabricante (PMSF) de $299.99 por su producto.

HD eligió el PMSF de $299.99 debido a que es menor en comparación con la mayoría de los precios de sus competidores, pero sin ser demasiado bajo como para que los consumidores perciban el producto como de ínfima calidad. Además, las investigaciones de la compañía indican que ese precio está por debajo del umbral en el que más consumidores están dispuestos a comprar el producto. Al utilizar la percepción de valor de los compradores en lugar del costo del vendedor para determinar el PMSF, la compañía está utilizando una **fijación de precios basada en el valor**. Para simplificar, consideraremos un PMSF de $300 para análisis posteriores.

Fijación de precios basada en el valor
Ofrecer la combinación exacta de calidad y buen servicio a un precio justo.

Para determinar el precio que HD cobrará a los mayoristas, primero debemos restar el margen de ganancia del minorista del precio al menudeo para determinar el costo para el minorista [$300 – ($300 × 0.30) = $210]. El costo para el minorista es el precio de mayoreo, de manera que después la compañía resta el margen de ganancia del mayorista [$210 – ($210 × 0.20) = $168]. De esa manera, la **cadena de sobreprecio** que representa la secuencia de sobreprecios utilizada por las empresas en cada uno de los niveles de canal para el nuevo producto de HD es:

Cadena de sobreprecio
Secuencia de sobreprecios utilizada por las empresas en cada nivel de un canal.

Precio al menudeo sugerido:	$300
menos margen del minorista (30%):	– $90
Costo del minorista/precio del mayorista:	$210
menos margen del mayorista (20%):	– $42
Costo del mayorista/precio de HD:	$168

Al deducir los sobreprecios para cada nivel de la cadena de sobreprecio, HD establece un precio de mayoreo para el producto de $168.

Análisis del punto de equilibrio y del margen de ganancia

El análisis anterior originó un precio basado en el valor de $168 para el producto de HD. Aunque este precio es más alto que el precio de equilibrio de $145 y cubre los costos, se basa en la suposición de una demanda de un millón de unidades. Sin embargo, ¿cuántas unidades debe producir la compañía y qué nivel de ventas debería alcanzar en términos monetarios para llegar al punto de equilibrio con un precio de $168? Y ¿qué nivel de ventas debe alcanzar para cumplir las diversas metas de utilidades? Estas preguntas se pueden responder mediante un análisis del punto de equilibrio y del margen de ganancia.

Determinación del punto de equilibrio del volumen de unidades y de las ventas

Con base en la comprensión de los costos, del valor para el consumidor, del entorno competitivo y de los requisitos de los distribuidores, HD ha decidido establecer un precio de mayoreo de $168. Con ese precio, ¿qué nivel de ventas necesitará generar para llegar al punto de equilibrio u obtener una ganancia por su producto? El **análisis del punto de equilibrio** determina el volumen de unidades y las ventas necesarias para obtener utilidades considerando un precio y una estructura de costos específicos. En el punto de equilibrio, los ingresos totales son iguales a los costos totales con una utilidad de cero. Por arriba de ese punto, la compañía obtendrá utilidades; por debajo, perderá dinero. HD puede calcular el volumen de unidades que debe producir para lograr el punto de equilibrio mediante la siguiente fórmula:

Análisis del punto de equilibrio
Análisis realizado para determinar el volumen de unidades y las ventas necesarias para generar rentabilidad considerando un precio y una estructura de costos específicos.

$$\text{Volumen del punto de equilibrio} = \frac{\text{costos fijos}}{\text{precio} - \text{costo variable por unidad}}$$

El denominador (precio – costo variable por unidad) se llama **contribución unitaria** y representa la cantidad con la que contribuye cada unidad para cubrir los costos fijos. El volumen

Contribución unitaria
Monto con el que cada unidad contribuye para cubrir los costos fijos —la diferencia entre el precio y los costos variables.

del punto de equilibrio representa el nivel de producción con el que se cubren todos los costos (variables y fijos). En el caso de HD, el volumen del punto de equilibrio es:

$$\text{Volumen del punto de equilibrio} = \frac{\text{costos fijos}}{\text{precio} - \text{costo variable}} = \frac{\$20\,000\,000}{\$168 - \$125} = 465\,116.2 \text{ unidades}$$

Así, con el costo y la estructura de precio dada, HD alcanzará el punto de equilibrio con 465 117 unidades.

Para determinar el punto de equilibrio de las ventas, basta con multiplicar el volumen del punto de equilibrio por el precio de venta:

$$\text{PE de las venta} = \text{PE}_{\text{vol}} \times \text{precio} = 465\,117 \times \$168 = \$78\,139\,656$$

Margen de contribución
La contribución unitaria dividida entre el precio de venta.

Otra forma de calcular el punto de equilibrio de las ventas en términos monetarios consiste en utilizar el *porcentaje del margen de contribución* (al que de aquí en adelante nos referiremos simplemente como **margen de contribución**), que es la contribución unitaria dividida entre el precio de venta:

$$\text{Margen de contribución} = \frac{\text{precio} - \text{costo variable}}{\text{precio}} = \frac{\$168 - \$125}{\$168} = 0.256 \text{ o } 25.6\%$$

Entonces,

$$\text{Punto de equilibrio de las ventas} = \frac{\text{costos fijos}}{\text{margen de contribución}} = \frac{\$20\,000\,000}{0.256} = \$78\,125\,000$$

Observe que la diferencia entre los dos cálculos para el punto de equilibrio de las ventas se debe al redondeo.

Este tipo de análisis del punto de equilibrio ayuda a HD a revelar el volumen de unidades que necesita producir para cubrir los costos. Si la capacidad de producción no puede alcanzar ese nivel, entonces la empresa no debería lanzar el producto. Sin embargo, el volumen del punto de equilibrio está dentro de la capacidad de la compañía. Desde luego, la cuestión más importante es si HD podrá vender este volumen al precio de $168. Más adelante nos ocuparemos de ese tema.

La comprensión del margen de contribución sirve también para realizar otros tipos de análisis, sobre todo si se desconocen los precios por unidad y los costos variables por unidad o si una compañía (digamos, un minorista) vende muchos productos a diferentes precios y conoce el porcentaje de las ventas totales que representan los costos variables. Mientras que la contribución unitaria es la diferencia entre el precio unitario y los costos variables por unidad, la contribución total es la diferencia entre las ventas totales y los costos variables totales. El margen de contribución general se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Margen de contribución} = \frac{\text{ventas totales} - \text{costos variables totales}}{\text{ventas totales}}$$

Sin importar el nivel real de ventas, si la compañía sabe qué porcentaje de las ventas está representado por los costos variables, será capaz de calcular el margen de contribución. Por ejemplo, el costo variable por unidad de HD es de $125, o 74 por ciento del precio de venta ($125 ÷ $168 = 0.74). Esto significa que por cada $1 de ingreso por concepto de ventas de la empresa, $0.74 corresponden a costos variables y la diferencia ($0.26) es la contribución a los costos fijos. No obstante, incluso si la compañía no conoce su precio unitario ni su costo variable por unidad, podría calcular el margen de contribución a partir de las ventas totales y de los costos variables totales, o bien considerando la estructura de los costos totales. Puede establecer ventas totales iguales al 100 por ciento sin importar la cantidad absoluta real y determinar el margen de contribución:

$$\text{Margen de contribución} = \frac{100\% - 74\%}{100\%} = \frac{1 - 0.74}{1} = 1 - 0.74 = 0.26 \text{ o } 26\%$$

Observe que esta cantidad concuerda con el porcentaje calculado a partir del precio unitario y del costo variable por unidad. Este cálculo alternativo será muy útil más adelante, cuando analicemos varias decisiones de marketing.

Determinación del "punto de equilibrio" de las metas de utilidades

Aunque resulta útil conocer el punto de equilibrio, la mayoría de las empresas están más interesadas en obtener utilidades. Suponga que a HD le gustaría obtener una utilidad de $5 millones durante el primer año. ¿Cuántos aparatos deberá vender a un precio de $168 para cubrir los costos fijos y obtener esa utilidad? Para determinarlo, puede simplemente sumar la cifra de las utilidades a los costos fijos y dividir de nuevo entre la contribución unitaria para determinar las ventas en número de unidades:

$$\text{Volumen de unidades} = \frac{\text{costos fijos + meta de utilidades}}{\text{precio} - \text{costo variable}} = \frac{\$20\,000\,000 + \$5\,000\,000}{\$168 - \$125} = 581395.3 \text{ unidades}$$

Por lo tanto, para obtener una utilidad de $5 millones, HD tiene que vender 581 396 unidades. Se multiplica por el precio para determinar las ventas necesarias en términos monetarios para obtener la utilidad de $5 millones:

$$\text{Ventas en términos monetarios} = 581\,396 \text{ unidades} \times \$168 = \$97\,674\,528$$

O bien, utilizando el margen de contribución:

$$\text{Ventas} = \frac{\text{costo fijo + meta de utilidades}}{\text{margen de contribución}} = \frac{\$20\,000\,000 + \$5\,000\,000}{0.256} = \$97\,656\,250$$

De nuevo, observe que la diferencia entre los dos cálculos del punto de equilibrio de ventas se debe al redondeo.

Como ya vimos, la meta de utilidades también se puede plantear como una meta del rendimiento sobre la inversión. Por ejemplo, recuerde que HD quiere obtener un rendimiento del 30 por ciento sobre su inversión de $10 millones. Por lo tanto, su meta absoluta de utilidades es de $3 millones ($10 000 000 × 0.30). Esa meta de utilidades se utiliza de la misma forma que en el ejemplo anterior:[2]

$$\text{Volumen de unidades} = \frac{\text{costo fijo + meta de utilidades}}{\text{precio} - \text{costo variable}} = \frac{\$20\,000\,000 + \$3\,000\,000}{\$168 - \$125} = 534\,884 \text{ unidades}$$

$$\text{Ventas en dinero} = 534\,884 \text{ unidades} \times \$168 = \$89\,860\,512$$

O bien,

$$\text{Ventas en dinero} = \frac{\text{costos fijos + meta de utilidades}}{\text{margen de contribución}} = \frac{\$20\,000\,000 + \$3\,000\,000}{0.256} = \$89\,843\,750$$

Por último, HD podría expresar su meta de utilidades como un porcentaje de las ventas, lo cual también ya vimos en los análisis anteriores acerca de fijación de precios. Suponga que la compañía desea obtener un rendimiento del 25 por ciento sobre las ventas. Para determinar el volumen de unidades y de ventas necesarios para alcanzar esa meta, el cálculo difiere un poco de los dos ejemplos anteriores. En este caso, incorporamos la meta de utilidades en la contribución unitaria como un costo variable adicional. Considérelo de esta forma: si el 25 por ciento de cada venta se debe convertir en utilidad, entonces únicamente el 75 por ciento del precio de venta debe cubrir los costos fijos. Así, la ecuación sería como sigue:

$$\text{Volumen de unidades} = \frac{\text{costos fijos}}{\text{precio} - \text{costo variable} - (0.25 \times \text{precio})} \text{ o } \frac{\text{costo fijo}}{(0.75 \times \text{precio}) - \text{costo variable}}$$

Por lo tanto,

$$\text{Volumen de unidades} = \frac{\$20\,000\,000}{(0.75 \times \$168) - \$125} = 20\,000\,000 \text{ unidades}$$

$$\text{Ventas necesarias en dinero} = 20\,000\,000 \text{ unidades} \times \$168 = \$3\,360\,000\,000$$

De esa manera, para obtener un rendimiento del 25 por ciento sobre las ventas, ¡HD necesitaría realizar ventas por más de $3000 millones dados su precio y su estructura de costos actuales! ¿Será posible alcanzar ese nivel de ventas? El aspecto más importante es el siguiente: aunque el análisis del punto de equilibrio podría ser útil para determinar el nivel de ventas necesario para cubrir los costos o para alcanzar una meta de utilidades establecida, no le indica a la compañía si es *posible* lograr ese nivel de ventas al precio específico. Para resolver este problema, HD tiene que estimar la demanda existente para su producto.

Sin embargo, antes de continuar, haremos una pausa para practicar la aplicación de los conceptos estudiados hasta este momento. Ahora que se han visto los conceptos de fijación de precios y de punto de equilibrio en acción en relación con el nuevo producto de HD, a continuación presentamos varios ejercicios para aplicar en otros contextos lo aprendido.

Conjunto 1 de ejercicios de aritmética de marketing

Ahora que se conoce el análisis de la fijación de precios, del punto de equilibrio y del margen de ganancia respecto al lanzamiento del nuevo producto de HD, utilicemos los siguientes ejercicios para aplicar esos conceptos en otros contextos.

1.1 Elkins es una empresa que fabrica máquinas para elaborar hielo; cada unidad que produce tiene un costo de $250. Sus costos fijos totales son de $5 millones. Si la compañía fabrica 500 mil unidades, calcule lo siguiente:

a. Costo unitario.
b. El sobreprecio en caso de que la compañía quiera un rendimiento del 10 por ciento sobre las ventas.
c. El precio con base en el ROI si la compañía desea un rendimiento del 25 por ciento sobre una inversión de $1 millón.

1.2 La dueña de una tienda de regalos compra artículos para venderlos en su tienda. Compra una silla por $125 y la vende en $275. Determine lo siguiente:
a. El sobreprecio en términos monetarios.
b. El porcentaje del sobreprecio sobre el costo.
c. El porcentaje del sobreprecio sobre el precio de venta.

1.3 Un cliente compra una cafetera a un minorista por $90. El sobreprecio del minorista es del 30 por ciento y el del mayorista es del 10 por ciento, ambos con base en el precio de venta. ¿A qué precio vende el producto el fabricante al mayorista?

1.4 Un fabricante de podadoras de césped registra un costo unitario de $140 y desea obtener un margen de ganancia del 30 por ciento con base en el precio de venta. Si el fabricante vende sus productos directamente al minorista, el cual agrega un margen establecido del 40 por ciento con base en el precio de venta, determine el precio al menudeo que pagan los consumidores.

1.5 Advanced Electronics fabrica reproductores de DVD y los vende directamente a minoristas, quienes los venden generalmente en $20. Los minoristas obtienen un margen de ganancia del 40 por ciento con base en el precio de venta al menudeo. La información de los costos de la empresa es como sigue:

Empaque del DVD y disco	$2.50 por unidad
Regalías	$2.25 por unidad
Publicidad y promoción	$500 000
Gastos fijos	$200 000

Calcule lo siguiente:
a. Contribución por unidad y margen de contribución.
b. Volumen del punto de equilibrio en unidades de DVD y en dinero.
c. Volumen en unidades de DVD y ventas necesarias si la meta de utilidad de la compañía es del 20 por ciento sobre las ventas.
d. Utilidad neta si se venden cinco millones de reproductores de DVD.

Estimación de la demanda, presupuesto de marketing y medidas del desempeño de marketing

Potencial de marketing y estimación de ventas

HD ya calculó el nivel de ventas que necesita para alcanzar el punto de equilibrio y cumplir diversas metas de utilidades sobre su nuevo producto. Sin embargo, requiere más información acerca de la demanda para evaluar qué tan factible es alcanzar los niveles de venta necesarios. Esa información también es indispensable para tomar decisiones de producción y de otro tipo. Por ejemplo, hay que elaborar los cronogramas de producción y planear las tácticas de marketing.

Demanda total de mercado
Volumen total que compraría un grupo definido de consumidores en alguna zona geográfica determinada en un periodo específico, en cierto ambiente de marketing, con determinado nivel y determinada mezcla de marketing dentro de una industria.

La **demanda total de mercado** de un producto o servicio es el volumen total que compraría un grupo definido de consumidores, en alguna zona geográfica determinada en un periodo específico, en cierto ambiente de marketing, con determinado nivel y determinada mezcla de marketing dentro de una industria. La demanda total de mercado no es una cantidad fija, sino una función de las condiciones establecidas. Por ejemplo, la demanda total del mercado de este tipo de productos para el próximo año dependerá de la cantidad que gasten otros productores en el marketing de sus marcas. También dependerá de varios factores del entorno, como la legislación gubernamental, las condiciones económicas y el nivel de confianza de los consumidores existentes en un mercado específico. El límite superior de la demanda de mercado se denomina **potencial de mercado**.

Potencial de mercado
Límite superior de la demanda de mercado.

Un método general aunque práctico que HD podría utilizar para estimar la demanda total de mercado se basa en tres variables: 1) el número de compradores posibles; 2) la cantidad que un comprador promedio adquiere al año y 3) el precio de una unidad promedio. Utilizando esas cifras, la compañía puede estimar la demanda total de mercado como sigue:

$$Q = n \times q \times p$$

donde

Q = demanda total del mercado
n = número de compradores existentes en el mercado
q = cantidad adquirida por un comprador promedio al año
p = precio de una unidad promedio

Método de proporción en cadena
Estimación de la demanda de mercado que se obtiene multiplicando un número base por una cadena de porcentajes de ajuste.

Una variante de este enfoque es el **método de proporción en cadena**, el cual implica multiplicar un número base por una cadena de porcentajes de ajuste. Por ejemplo, el producto de HD está diseñado para descargar videos de alta definición en televisores de alta definición y para reproducir otros contenidos de video descargados de internet en múltiples dispositivos existentes en el hogar.

Por lo tanto, los consumidores que no poseen un televisor de alta definición no comprarán ese reproductor. Además, únicamente los hogares con acceso a internet de banda ancha podrán utilizarlo. Por último, no en todos los hogares con internet donde haya un televisor de alta definición los propietarios podrán pero estarán dispuestos a comprar el nuevo producto. La compañía podría estimar la demanda en Estados Unidos mediante una cadena de cálculos como la siguiente:

Número total de hogares estadounidenses ×
el porcentaje de hogares estadounidenses con acceso a internet de banda ancha donde hay un televisor de alta definición ×
el porcentaje de esos hogares cuyos propietarios pueden y están dispuestos a comprar el aparato

La Oficina del Censo de Estados Unidos estima que existen aproximadamente 115 millones de hogares en ese país.[3] Las investigaciones que ha realizado HD indican que el 60 por ciento de esos hogares poseen al menos un televisor de alta definición y tienen acceso a internet de banda ancha. Por último, la investigación realizada por la compañía también indica que el 30 por ciento de los hogares cuentan con el ingreso discrecional necesario y estarían dispuestos a adquirir un aparato como éste. Entonces, el número total de hogares que pueden y están dispuestos a comprar el producto es:

$$115 \text{ millones de hogares} \times 0.60 \times 0.30 = 20.7 \text{ millones de hogares}$$

Los hogares sólo necesitarán comprar un solo aparato porque éste puede descargar contenido y reproducirlo en otros dispositivos existentes en el hogar. Suponiendo que el precio promedio al menudeo de todas las marcas es de $350 para este producto, la estimación de la demanda total de mercado es como sigue:

$$20.7 \text{ millones de hogares} \times 1 \text{ aparato por cada hogar} \times \$350 = \$7\,245\,000\,000$$

Esta sencilla cadena de cálculos permite a la compañía obtener sólo una estimación aproximada de la demanda potencial. Sin embargo, cadenas más detalladas, con segmentos adicionales y otros factores cualitativos, producirían estimaciones más precisas y refinadas, aunque seguirían siendo sólo *estimaciones* del potencial de mercado. Esas estimaciones se basan principalmente en suposiciones acerca de los porcentajes de ajuste, la cantidad promedio y el precio promedio. De esa manera, la empresa debería asegurarse de que sus suposiciones sean razonables y defendibles. Como se observa, el potencial general del mercado, expresado en ventas en dólares, puede variar mucho según el precio promedio que se utilice. Por esa razón, HD utilizará el potencial de ventas expresado en unidades para determinar su estimación de ventas para el próximo año. El potencial de mercado en términos de unidades es de 20.7 millones (20.7 millones de hogares × 1 aparato por cada hogar).

Suponiendo que la compañía pronostica que tendrá una participación de mercado del 3.6 por ciento en el primer año después de lanzar el producto, entonces se pronostican ventas de 20.7 millones de unidades × 0.036 = 745 200 unidades. Con un precio de venta de $168 por unidad, esto se traduce en ventas por $125 193 600 (745 200 unidades × $168 por unidad). Para simplificar, en los análisis posteriores consideraremos un pronóstico de ventas de $125 millones.

Esta estimación del volumen de unidades está dentro de la capacidad de producción de la empresa y excede no sólo la estimación del punto de equilibrio calculado previamente (465 117 unidades), sino también el volumen necesario para obtener una utilidad de $5 millones (581 396 unidades) o un rendimiento sobre la inversión del 30 por ciento (534 884 unidades). No obstante, este pronóstico está muy por debajo del volumen necesario para obtener un rendimiento del 25 por ciento sobre las ventas (¡20 millones de unidades!) y puede requerir que la compañía revise sus expectativas.

Para evaluar las utilidades esperadas, ahora debemos calcular los gastos presupuestados para el lanzamiento del producto. Por lo tanto, desarrollaremos un estado pro forma de pérdidas y ganancias.

Estado de pérdidas y ganancias y presupuesto de marketing

Estado contable pro forma (o proyectado) de pérdidas y ganancias (o de estado de ingresos o de operaciones)
Estado contable que muestra los ingresos proyectados menos los gastos presupuestados y estima la utilidad neta proyectada para una organización, un producto o una marca durante un periodo específico de planeación, por lo general, de un año.

Todos los gerentes de marketing deben informar el impacto que tienen sus estrategias de marketing sobre las utilidades de la empresa. Una herramienta importante para proyectar ese impacto es el **estado contable pro forma** (o **proyectado**) **de pérdidas y ganancias** (también conocido como **estado de ingresos** o **de operaciones**). Un estado pro forma muestra los ingresos proyectados menos los gastos presupuestados y estima la utilidad neta proyectada para una organización, un producto o una marca durante un periodo de planeación específico, que por lo general es de un año. Además, incluye los costos directos de fabricación del producto, los gastos de marketing presupuestados para lograr un pronóstico de ventas y los gastos fijos asignados a la organización o al producto. Un estado contable de pérdidas y ganancias suele constar de varios componentes principales (vea la **tabla A2.1**):

- *Ventas netas.* Ventas brutas menos devoluciones y bonificaciones (por ejemplo, bonificaciones en especie, en efectivo, por comprar cierta cantidad de producto o por participar en actividades promocionales). Se estima que las ventas netas de HD para 2016 serán de $125 millones, tal como se determinó en el análisis anterior.

Tabla A2.1 | Estado contable pro forma de pérdidas y ganancias para el periodo de 12 meses que concluye el 31 de diciembre de 2016.

			Porcentaje de ventas
Ventas netas		$125 000 000	100
Costo de los bienes vendidos		62 500 000	50
Margen bruto		$62 500 000	50
Gastos de marketing			
Gastos de ventas	$17 500 000		
Gastos de promoción	15 000 000		
Transportación	12 500 000	45 000 000	36
Gastos generales y administrativos			
Salarios y gastos gerenciales	$2 000 000		
Gastos fijos indirectos	3 000 000	5 000 000	4
Utilidad neta antes de impuestos		$12 500 000	10

- *Costo de los bienes vendidos* (en ocasiones llamado *costo de ventas*). Es el costo real de la mercancía vendida por un fabricante o distribuidor e incluye los costos de inventario, las compras y otros costos asociados con la fabricación de bienes. Se estima que el costo de los bienes vendidos de HD es el 50 por ciento de las ventas netas, o $62.5 millones.
- *Margen bruto (o utilidad bruta).* Es la diferencia entre las ventas netas y el costo de los bienes vendidos. Se estima que el margen bruto de HD es de $62.5 millones.
- *Gastos de operación.* Los gastos en que se incurrió mientras se realizó el negocio. Éstos incluyen todos los gastos, además del costo de los bienes vendidos, que son necesarios para hacer funcionar el negocio. Se puede presentar el total de los gastos operativos o bien separarlos por rubros para presentarlos en detalle. En este caso, se espera que los gastos de operación de HD incluyan los *gastos de marketing* y los *gastos generales y administrativos.*

  Los gastos de marketing incluyen los gastos de ventas, los gastos de promoción y los gastos de distribución. El nuevo producto se venderá a través de la fuerza de ventas de HD, por lo que la compañía presupuestó $5 millones para salarios de ventas. Sin embargo, debido a que los representantes de ventas ganan una comisión del 10 por ciento sobre las ventas, la empresa debe agregar un componente variable a los gastos de ventas de $12.5 millones (10 por ciento de las ventas netas de $125 millones) para obtener un gasto total de ventas presupuestado de $17.5 millones. HD estableció un presupuesto de publicidad y promoción de $10 millones para el lanzamiento de este producto. Sin embargo, también presupuestó el 4 por ciento de las ventas, o $5 millones, para bonificaciones a los minoristas que promuevan el nuevo producto de HD en su publicidad. De esa manera, los gastos totales presupuestados para publicidad y promoción son de $15 millones ($10 millones para publicidad más $5 millones para bonificaciones por cooperación). Por último, HD calcula un presupuesto del 10 por ciento de las ventas netas, es decir, $12.5 millones, para gastos de transporte y entrega. En general, se estima que los gastos totales de marketing serán de $17.5 millones + $15 millones + $12.5 millones = $45 millones.

  Se estima que los gastos generales y administrativos serán de $5 millones, divididos en $2 millones para salarios gerenciales y gastos para las actividades de marketing y $3 millones de gastos fijos indirectos asignados a este producto por los contadores corporativos (como depreciación, intereses, mantenimiento y seguros). Así, se estima que los gastos totales del año serán de $50 millones ($45 millones para gastos de marketing + $5 millones para gastos generales y administrativos).
- *Utilidad neta antes de impuestos.* Es la utilidad obtenida después de deducir todos los costos. Se estima que la utilidad neta de HD, antes de impuestos, será de $12.5 millones.

En general, como se muestra en la tabla A2.1, HD espera obtener una utilidad por su nuevo producto de $12.5 millones en 2016. Además, observe que el porcentaje de las ventas que representa cada componente del estado de pérdidas y ganancias aparece en la columna de la derecha. Estos porcentajes se determinan al dividir el costo entre las ventas netas (es decir, los gastos de marketing representan el 36 por ciento de las ventas netas determinadas mediante la división de $45 millones ÷ $125 millones). Como se observa, la compañía proyecta un rendimiento de utilidades netas sobre las ventas del 10 por ciento durante el primer año luego del lanzamiento de este producto.

Medidas del desempeño de marketing

Estado contable de pérdidas y ganancias (o estado de ingresos o estado de operaciones)
Estado contable que muestra las ganancias reales menos los gastos y la utilidad neta de una organización, un producto o una marca durante un periodo específico de planeación, por lo regular, de un año.

Ahora, adelantémonos un año. El producto de HD lleva un año en el mercado y la gerencia quiere evaluar su desempeño en cuanto a ventas y utilidades. Una forma de evaluar el desempeño consiste en calcular las razones de desempeño derivadas del **estado contable de pérdidas y ganancias** (o **estado de ingresos** o **estado de operaciones**) de la compañía.

Mientras que el estado contable pro forma de pérdidas y ganancias muestra el desempeño financiero *proyectado*, la **tabla A2.2** presenta el desempeño financiero *real* de la compañía con base en las ventas reales, el costo de los bienes vendidos y los gastos del año anterior. Al comparar el estado contable de pérdidas y ganancias de un ejercicio con el del siguiente, HD puede evaluar su desempeño respecto a las metas, identificar tendencias favorables o desfavorables y tomar las medidas correctivas pertinentes.

El estado contable de pérdidas y ganancias indica que HD perdió $1 millón en lugar de obtener la utilidad de $12.5 millones proyectada en el estado contable pro forma. ¿Por qué? Una razón evidente es que las ventas netas resultaron menores por $25 millones respecto a las ventas estimadas. Ventas más bajas se tradujeron en costos variables más bajos asociados con el marketing del producto. Sin embargo, tanto los costos fijos como el costo de los bienes vendidos, como porcentaje de las ventas, excedieron las expectativas. Por lo tanto, el margen de contribución del producto fue del 21 por ciento en lugar del 26 por ciento estimado. Es decir, los costos variables representaron el 79 por ciento de las ventas (55 por ciento para el costo de los bienes vendidos, 10 por ciento para las comisiones de ventas, 10 por ciento para la transportación y 4 por ciento para las bonificaciones por cooperación). Recuerde que el margen de contribución se puede calcular al restar esa fracción de uno (1 – 0.79 = 0.21). Los costos fijos totales fueron de $22 millones, es decir, $2 millones más de lo estimado. De esa manera, las ventas que la compañía necesitaba para alcanzar el punto de equilibrio considerando esa estructura de costos se calculan como sigue:

$$\text{Ventas del punto de equilibrio} = \frac{\text{costos fijos}}{\text{margen de contribución}} = \frac{\$20\,000\,000}{0.21} = \$104\,761\,905$$

Si HD hubiera logrado otros $5 millones en ventas, habría obtenido una utilidad.

Participación de mercado
Resultado de dividir las ventas de la compañía entre las ventas del mercado.

Aunque las ventas de HD resultaron menores que las pronosticadas, lo mismo ocurrió con las ventas generales de este producto en la industria. Las ventas generales de la industria fueron de tan sólo $2500 millones. Eso significa que la **participación de mercado** de HD fue del 4 por ciento ($100 millones ÷ $2500 millones = 0.04 = 4%), es decir, más alta de lo pronosticado. Así, HD obtuvo una participación de mercado mayor de la esperada, aunque las ventas del mercado en general no hayan sido tan altas como se estimó.

Razones analíticas

Razones de operación
Razones entre elementos operativos seleccionados y las ventas netas.

El estado de pérdidas y ganancias brinda las cifras necesarias para calcular algunas **razones de operación** cruciales —es decir, las razones o los cocientes que resultan de dividir elementos operativos seleccionados entre las ventas netas—. Estas razones permiten que los especialistas en marketing comparen el desempeño de la compañía durante un año con su desempeño en años

Tabla A2.2 | Estado contable de pérdidas y ganancias para el periodo de 12 meses que concluye el 31 de diciembre de 2016.

			Porcentaje de ventas
Ventas netas		$100 000 000	100
Costo de los bienes vendidos		55 000 000	55
Margen bruto		$45 000 000	45
Gastos de marketing			
Gastos de ventas	$15 000 000		
Gastos de promoción	14 000 000		
Transportación	10 000 000	39 000 000	39
Gastos generales y administrativos			
Salarios y gastos gerenciales	$2 000 000		
Gastos fijos indirectos	5 000 000	7 000 000	7
Utilidad neta antes de impuestos		−$1 000 000	−1

anteriores (o con estándares de la industria y con sus competidores en el mismo año). Las razones de operación más comunes son el porcentaje del margen bruto, el porcentaje de las utilidades netas y el porcentaje de los gastos de operación. La tasa de rotación del inventario y el rendimiento sobre la inversión (ROI) a menudo se usan para medir la eficacia y eficiencia de la administración.

Porcentaje de margen bruto
Porcentaje de ventas netas que queda después de cubrir el costo de los bienes vendidos —se calcula dividiendo el margen bruto entre las ventas netas.

El **porcentaje de margen bruto** indica el porcentaje de ventas netas que queda después de cubrir el costo de los bienes vendidos y que podría contribuir a los gastos operativos y a la utilidad neta antes de impuestos. Cuanto más alto sea este cociente, mayor será la cantidad que tiene una empresa para cubrir los gastos y generar utilidades. La razón del margen bruto de HD fue del 45 por ciento:

$$\text{Porcentaje de margen bruto} = \frac{\text{margen bruto}}{\text{ventas netas}} = \frac{\$45\,000\,000}{\$100\,000\,000} = 0.45 = 45\%$$

Observe que este porcentaje es más bajo que el estimado, y esta razón se ve con facilidad en el porcentaje de la columna de ventas de la tabla A2.2. El hecho de presentar elementos en el estado de pérdidas y ganancias como un porcentaje de las ventas permite que los gerentes localicen con rapidez cambios anormales en los costos con el paso del tiempo. Si el producto tiene registros históricos y se observa que esa razón va en descenso, la gerencia debería examinarla con mayor detenimiento para determinar por qué ha disminuido (es decir, si se debe a una disminución en el volumen de ventas o en el precio, a un incremento en los costos o a una combinación de ambos factores). En el caso de HD, las ventas netas resultaron $25 millones más bajas de lo estimado y el costo de los bienes vendidos fue más alto de lo estimado (55 por ciento en lugar del 50 por ciento estimado).

Porcentaje de utilidad neta
Porcentaje de cada dólar de venta que se obtiene como utilidad —se calcula dividiendo las utilidades netas entre las ventas netas.

El **porcentaje de utilidad neta** muestra el porcentaje de cada dólar de venta que se obtiene como utilidad y se calcula dividiendo las utilidades netas entre las ventas netas:

$$\text{Porcentaje de utilidades netas} = \frac{\text{utilidades netas}}{\text{ventas netas}} = \frac{-\$1\,000\,000}{\$100\,000\,000} = -0.01 = -1.0\%$$

Es fácil localizar esta razón en la columna del porcentaje de ventas. El nuevo producto de HD generó utilidades negativas en el primer año, lo cual es una mala noticia ya que antes del lanzamiento del producto se había estimado que las utilidades netas, antes de impuestos, serían de $12 millones. Más adelante, en este apéndice, veremos otros análisis que el gerente de marketing debe realizar para defender el producto.

Porcentaje de gastos de operación
Porción de las ventas netas que se destina a cubrir los gastos operativos —se calcula dividiendo los gastos totales entre las ventas netas.

El **porcentaje de gastos de operación** indica la porción de las ventas netas que se destina a cubrir los gastos operativos, los cuales incluyen los gastos de marketing y algunos otros que no están directamente relacionados con la comercialización del producto, como los gastos fijos indirectos asignados al producto. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Porcentaje de los gastos operativos} = \frac{\text{gastos totales}}{\text{ventas netas}} = \frac{\$46\,000\,000}{\$100\,000\,000} = 0.46 = 46\%$$

Esta razón también se puede calcular con rapidez a partir de la columna del porcentaje de ventas del estado de pérdidas y ganancias sumando los porcentajes de los gastos de marketing y los gastos generales y administrativos (39% + 7%). Eso significa que $0.46 de cada dólar de ventas se destinaron a los gastos de operación. Aun cuando la compañía HD quiere que esa razón resulte ser tan baja como sea posible y el 46 por ciento no es una cantidad alarmante, ésta debería ser motivo de preocupación si aumenta con el paso del tiempo o si se registra una pérdida.

Tasa de rotación de inventario (o tasa de rotación de existencias)
Número de veces en que el inventario se vende durante un periodo específico (a menudo un año) —se calcula con base en los costos, el precio de venta o las unidades.

Otra razón que resulta útil es la **tasa de rotación de inventario** (también llamada **tasa de rotación de existencias** por los distribuidores). La tasa de rotación de inventario es el número de veces que el inventario se agota o se vende durante un periodo específico (por lo general, un año). Esa tasa indica con qué rapidez está moviéndose el inventario por toda la organización. Tasas más elevadas indican inversiones de inventario más bajas, lo que permite liberar fondos para otras inversiones. Se puede calcular con base en el costo, el precio de venta o el número de unidades. La fórmula basada en el costo es la siguiente:

$$\text{Tasa de rotación de inventario} = \frac{\text{costo de los bienes vendidos}}{\text{inventario promedio al costo}}$$

Suponiendo que el inventario inicial y el inventario final de HD fueron de $30 millones y $20 millones, respectivamente, la tasa de rotación de inventario es:

$$\text{Tasa de rotación de inventario} = \frac{\$55\,000\,000}{(\$30\,000\,000 + \$20\,000\,000)/2} = \frac{\$55\,000\,000}{\$25\,000\,000} = 2.2$$

Esto indica que el inventario de HD se renovó 2.2 veces en 2016. Por lo general, cuanto más alta sea la tasa de rotación, mayores serán la eficiencia administrativa y la rentabilidad de la compañía. Sin embargo, esta tasa debe compararse con los promedios de la industria, con las tasas de los competidores y con el desempeño previo para determinar si la empresa está teniendo éxito. Un competidor con ventas similares pero con una tasa de rotación de inventario más alta, tendrá menores recursos comprometidos en el inventario, lo que le permitirá hacer inversiones en otras áreas de negocio.

Rendimiento sobre la inversión (ROI)
Medida de la efectividad y eficiencia gerenciales —utilidad neta antes de impuestos dividida entre la inversión total.

Con frecuencia, las compañías utilizan el **rendimiento sobre la inversión (ROI)** para medir la eficacia de la gerencia. En el caso de HD, el ROI es la razón de las utilidades netas respecto a la inversión total requerida para fabricar el nuevo producto. Esta inversión incluye

inversiones de capital en el terreno, las edificaciones y el equipo (aquí, son los $10 millones que se utilizaron en un principio para remodelar la fábrica) más los costos de inventario (el inventario promedio de HD fue de $25 millones), lo que da un total de $35 millones. Así, el ROI de la compañía para este producto es:

$$\text{Rendimiento sobre la inversión} = \frac{\text{utilidades netas antes de impuestos}}{\text{inversión}} = \frac{-\$1\,000\,000}{\$35\,000\,000} = -0.0286 = -2.86\%$$

El ROI suele utilizarse para comparar alternativas y se prefiere que sea positivo. La alternativa con el ROI más alto es preferible sobre otras opciones. HD tiene que preocuparse por el ROI que obtuvo. Una forma evidente en que la compañía podría incrementar el ROI consiste en aumentar las utilidades netas reduciendo los gastos. Otra forma implicaría reducir su inversión, quizás invirtiendo menos en inventario y renovarlo con mayor frecuencia.

Medidas de rentabilidad del marketing

Considerando los resultados financieros anteriores, tal vez usted piense que se debería abandonar este nuevo producto. Pero ¿qué argumentos podrían plantear los especialistas en marketing para conservarlo o abandonarlo? El argumento lógico sería que los niveles de ventas del primer año estuvieron muy por debajo de lo esperado y que el producto perdió dinero, provocando un rendimiento negativo sobre la inversión.

Entonces, ¿qué pasaría si HD abandonara el producto? De manera sorprendente, si esto ocurriera, ¡las utilidades de toda la organización disminuirían en $4 millones! ¿Cómo es posible esto? Los gerentes de marketing deben observar con detalle las cifras en el estado de pérdidas y ganancias para determinar la *contribución neta de marketing* para este producto. En el caso de HD, la contribución neta de marketing para el producto es de $4 millones y si la compañía dejara de producirlo, también se perdería esa contribución. Analicemos más de cerca este concepto para ilustrar qué pueden hacer los gerentes de marketing para evaluar y defender mejor sus estrategias y programas de marketing.

Contribución neta de marketing

Contribución neta de marketing (NMC)
Medida de rentabilidad del marketing que sólo incluye componentes de la rentabilidad controlada por el marketing.

La **contribución neta de marketing** (**NMC**, por sus siglas en inglés), junto con otras medidas de marketing que se derivan de ella, mide la rentabilidad del *marketing*. Sólo incluye componentes de rentabilidad que son controlados por el marketing. Aunque el cálculo que hicimos anteriormente de la utilidad neta antes de impuestos, a partir del estado de pérdidas y ganancias, incluye gastos de operación que no están bajo el control del marketing, la NMC no los incluye. Si nos referimos al estado de pérdidas y ganancias de HD que se presenta en la tabla A2.2, podemos calcular la contribución neta de marketing para el producto de la siguiente manera:

$$\begin{aligned}\text{NMC} &= \text{ventas netas} - \text{costo de los bienes vendidos} - \text{gastos de marketing} \\ &= \$100 \text{ millones} - \$55 \text{ millones} - \$41 \text{ millones} - \$4 \text{ millones}\end{aligned}$$

Los gastos de marketing incluyen gastos de ventas ($15 millones), gastos de promoción ($14 millones), gastos de transporte ($10 millones) y los salarios y gastos gerenciales de las actividades de marketing ($2 millones), todo lo cual suma $41 millones.

Por lo tanto, el producto en realidad contribuyó con $4 millones a las utilidades de la empresa. La causa de las utilidades negativas fueron los costos fijos indirectos de $5 millones asignados a este producto. Además, la cantidad asignada rebasó en $2 millones la cantidad estimada en el estado pro forma de pérdidas y ganancias. De hecho, si sólo se hubiera asignado la cantidad estimada, el producto habría generado una *utilidad* de $1 millón en lugar de una pérdida de $1 millón. Si la compañía deja de fabricar el producto, los gastos de $5 millones correspondientes a los costos fijos no se eliminarán —simplemente deberán asignarse a otro rubro—. No obstante, la contribución neta de marketing de $4 millones *sí* se perdería.

Rendimiento de marketing sobre las ventas y la inversión

Para lograr una mayor comprensión del impacto de la estrategia de marketing sobre las utilidades, ahora examinaremos dos medidas de la eficiencia del marketing —el *rendimiento de marketing sobre las ventas* (ROS de marketing) y el *rendimiento de marketing sobre la inversión* (ROI de marketing).[4]

Rendimiento de marketing sobre las ventas (o ROS de marketing)
Porcentaje de las ventas netas atribuibles a la contribución neta de marketing —se calcula dividiendo la contribución neta de marketing entre las ventas netas.

El **rendimiento de marketing sobre las ventas** (o **ROS de marketing**, por sus siglas en inglés) indica el porcentaje de las ventas netas que puede atribuirse a la contribución neta de marketing. Para el producto que se analiza, el ROS de marketing es:

$$\text{ROS de marketing} = \frac{\text{contribución neta de marketing}}{\text{ventas netas}} = \frac{\$4\,000\,000}{\$100\,000\,000} = 0.04 = 4\%$$

Así, de cada $100 en ventas, el producto contribuye con $4 al balance final de HD. Es preferible un ROS de marketing alto. Sin embargo, para decidir si se trata de un buen nivel de desempeño, la compañía debe comparar esa cifra con los niveles anteriores del ROS de marketing para el producto, los ROS de otros productos de la cartera de la empresa y el ROS de productos de la competencia.

Rendimiento de marketing sobre la inversión (o ROI de marketing)
Medida de la productividad de una inversión de marketing —se calcula dividiendo la contribución neta de marketing entre los gastos de marketing.

El **rendimiento de marketing sobre la inversión** (o **ROI de marketing**, por sus siglas en inglés) mide la productividad de una inversión de marketing. En el caso de HD, esta inversión está representada por los $41 millones de los gastos totales. De esa manera, el ROI de marketing es:

$$\text{ROI de marketing} = \frac{\text{contribución neta de marketing}}{\text{gastos de marketing}} = \frac{\$4\,000\,000}{\$41\,000\,000} = 0.0976 = 9.76\%$$

Tal como sucede con el ROS de marketing, es mejor un valor alto, aunque esta cifra debe compararse con los niveles anteriores del mismo producto y con el ROI de marketing de los productos de los competidores. Observe que en esta ecuación el ROI de marketing podría ser mayor que el 100 por ciento, lo cual se logra con una mayor contribución neta de marketing y/o un gasto total de marketing más bajo.

En esta sección calculamos el potencial de mercado y las ventas, desarrollamos estados de pérdidas y ganancias y examinamos las medidas financieras del desempeño. En la siguiente sección estudiaremos métodos para analizar el impacto de varias tácticas de marketing. Sin embargo, antes de ocuparnos de esos análisis, presentamos otro conjunto de ejercicios cuantitativos para que usted pueda aplicar a otras situaciones lo que ya aprendió.

Conjunto 2 de ejercicios de aritmética de marketing

2.1 Determine el potencial de mercado de un producto que tiene 20 millones de posibles compradores, los cuales adquirirán un promedio de dos artículos al año a un precio promedio de $50. ¿Cuántas unidades deberá vender la compañía si desea obtener una participación del 10 por ciento de ese mercado?

2.2 Elabore un estado de pérdidas y ganancias para la división Westgate de North Industries. Esa división fabrica lámparas que se venden a los consumidores a través de ferreterías y tiendas especializadas en mejoras para el hogar. El costo de los bienes vendidos representa el 40 por ciento de las ventas netas. Los gastos de marketing incluyen los gastos de ventas más los de promoción y de transporte. Los gastos de ventas incluyen los salarios totales de los vendedores de $3 millones al año y las comisiones por ventas (5 por ciento de las ventas). La compañía gastó $3 millones en publicidad el año pasado y los costos de transporte fueron del 10 por ciento de las ventas. Otros costos incluyen $2 millones en salarios gerenciales y gastos para las actividades de marketing, así como $3 millones adicionales por gastos fijos indirectos asignados a la división.
   a. Elabore el estado de pérdidas y ganancias considerando que las ventas netas del año anterior fueron de $20 millones.
   b. Elabore el estado de pérdidas y ganancias considerando que las ventas netas del año anterior fueron de $40 millones.
   c. Calcule las ventas que debe realizar Westgate para alcanzar el punto de equilibrio.

2.3 Utilice el estado de pérdidas y ganancias que elaboró en la pregunta 2.2b y, suponiendo que el inventario inicial de Westgate fue de $11 millones, el inventario final de $7 millones y la inversión total de $20 millones incluyendo el inventario, determine lo siguiente:
   a. El porcentaje del margen bruto.
   b. El porcentaje de las utilidades netas.
   c. El porcentaje de los gastos de operación.
   d. La tasa de rotación del inventario.
   e. El rendimiento sobre la inversión (ROI).
   f. La contribución neta de marketing.
   g. El rendimiento de marketing sobre las ventas (ROS de marketing).
   h. El rendimiento de marketing sobre la inversión (ROI de marketing).
   i. ¿Está teniendo éxito la división Westgate? Explique su respuesta.

Análisis financiero de las tácticas de marketing

Aunque las utilidades generadas durante el primer año del nuevo producto de HD fueron menores que lo deseado, la gerencia considera que este atractivo mercado brinda excelentes oportunidades de crecimiento. Si bien las ventas del producto fueron más bajas de lo que se proyectó en un principio, son razonables considerando las dimensiones del mercado actual. Por ello, la compañía desea explorar nuevas tácticas de marketing para impulsar el crecimiento del mercado de este producto y aumentar sus ventas.

Por ejemplo, la empresa podría incrementar la publicidad para fomentar la conciencia acerca del nuevo producto y de su categoría; podría aumentar el número de vendedores para garantizar una mayor distribución del producto; también podría reducir el precio para que un mayor número de consumidores puedan adquirirlo. Por último, para expandir el mercado, podría introducir un modelo de menor precio, además del artículo original de mayor precio. Antes de poner en práctica cualquiera de esas tácticas, debe analizar las implicaciones financieras de cada una.

Aumento de los gastos publicitarios

HD está considerando la posibilidad de aumentar su publicidad para que las personas estén más conscientes de los beneficios que brinda este aparato en general y su propia marca en particular. ¿Qué pasaría si los especialistas en marketing de la compañía recomendaran aumentar la publicidad nacional en 50 por ciento para un total de $15 millones (suponiendo que no hay cambios en el componente de la variable de los gastos promocionales relacionada con la cooperación)? Esto representaría un incremento en los costos fijos de $5 millones. ¿Qué aumento se requeriría en las ventas para alcanzar el punto de equilibrio incluso con este incremento de $5 millones en los costos fijos?

Una manera de responder a esta pregunta con rapidez consiste en dividir el incremento en los costos fijos entre el margen de contribución que, en un análisis anterior, resultó ser del 21 por ciento:

$$\text{Aumento en las ventas} = \frac{\text{incremento en los costos fijos}}{\text{margen de contribución}} = \frac{\$5\,000\,000}{0.21} = \$23\,809\,524$$

Así, un incremento del 50 por ciento en los gastos de publicidad debe producir un aumento de casi $24 millones en ventas para alcanzar el punto de equilibrio. Ese incremento de $24 millones en ventas se traduciría en un aumento de casi un punto porcentual en la participación de mercado (1 por ciento del mercado general de $2500 millones es igual a $25 millones). Eso significa que, para alcanzar el punto de equilibrio con el incremento en los gastos publicitarios, HD tendría que aumentar su participación de mercado del 4 al 4.95 por ciento ($123 809 524 ÷ $2500 millones = 0.0495 o 4.95 por ciento de participación de mercado). Todo esto supone que no habrá crecimiento en el mercado total y se trata de una suposición que podría o no ser razonable.

Aumento en la cobertura de distribución

HD también desea considerar la posibilidad de contratar a más vendedores para conseguir nuevas cuentas de minoristas e incrementar la distribución en un mayor número de establecimientos comerciales. Aun cuando la empresa vende directamente a mayoristas, sus representantes de ventas visitan a minoristas para realizar otras funciones distintas a las de ventas, como la capacitación de sus vendedores. En la actualidad, la empresa cuenta con 60 representantes de ventas que ganan un salario promedio de $50 000, además de una comisión del 10 por ciento sobre las ventas que realizan. El producto se vende en la actualidad a los consumidores a través de 1875 tiendas minoristas. Suponga que HD desea aumentar esa cifra a 2500 tiendas, es decir, un incremento de 625 establecimientos minoristas. ¿Cuántos vendedores adicionales necesitará la empresa y cuánto tendrá que vender para alcanzar el punto de equilibrio considerando el incremento en los costos?

Método de la carga de trabajo
Método para determinar el tamaño de la fuerza de ventas con base en la carga laboral requerida y el tiempo disponible para realizar la venta.

Un método para determinar el tamaño necesario de la fuerza de ventas de HD es el **método de la carga de trabajo**, el cual se basa en la siguiente fórmula:

$$\text{NV} = \frac{\text{NC} \times \text{FV} \times \text{DV}}{\text{TD}}$$

donde

NV = número de vendedores

NC = número de clientes

FV = frecuencia promedio de visitas de ventas por cliente

DV = duración promedio de la visita de ventas

TD = tiempo del que dispone el vendedor promedio al año para vender

Los representantes de ventas de HD suelen visitar a los clientes un promedio de 20 veces por año durante alrededor de dos horas en cada ocasión. Aunque cada representante de ventas trabaja dos mil horas al año (50 semanas por año × 40 horas por semana), dedica alrededor de 15 horas a la semana a actividades ajenas a las ventas, como traslados y trabajo administrativo. Así, el tiempo promedio anual disponible para las ventas de cada vendedor es de 1250 horas (50 semanas × 25 horas por semana). Ahora podemos calcular el número de representantes de ventas que la compañía necesitará para atender las 2500 tiendas minoristas:

$$\text{NV} = \frac{2\,500 \times 20 \times 2}{1\,250} = 80 \text{ vendedores}$$

Por consiguiente, la compañía tendrá que contratar a 20 vendedores más. El costo de contratarlos será de $1 millón (20 vendedores × salario de $50 000 para cada uno).

¿Qué incremento en las ventas se necesitará para alcanzar el punto de equilibrio con este aumento en los costos fijos? La comisión del 10 por ciento ya está incluida en el margen de contribución, de manera que éste continúa siendo del 21 por ciento. Por lo tanto, el incremento necesario en las ventas para cubrir el aumento en los costos fijos se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Incremento en las ventas} = \frac{\text{incremento en los costos fijos}}{\text{margen de contribución}} = \frac{\$1\,000\,000}{0.21} = \$4\,761\,905$$

Lo anterior significa que la compañía debe registrar un aumento cercano a los $5 millones en sus ventas para alcanzar el punto de equilibrio con dicha táctica. Entonces, ¿cuántos nuevos establecimientos minoristas necesitará para garantizar ese incremento en las ventas? El ingreso promedio generado por cada tienda es de $53 333 ($100 millones en ventas divididos entre 1875 tiendas). Para lograr el incremento de casi $5 millones en ventas indispensable para alcanzar el punto de equilibrio, la compañía necesitaría alrededor de 90 tiendas nuevas ($4 761 905 ÷ $53 333 = 89.3 establecimientos), o aproximadamente 4.5 tiendas por cada nuevo vendedor. Puesto que cada uno de los vendedores actuales cubre casi 31 tiendas (1875 tiendas ÷ 60 vendedores), esto parece muy razonable.

Reducción del precio

HD también está considerando la posibilidad de reducir el precio para vender un mayor volumen y así incrementar sus ingresos por concepto de ventas. Las investigaciones de la empresa revelaron que la demanda para casi todos los tipos de productos electrónicos de consumo es elástica —es decir, el porcentaje de incremento en la cantidad demandada es mayor que el porcentaje de disminución en el precio.

¿Qué incremento en las ventas se requeriría para alcanzar el punto de equilibrio con una reducción del 10 por ciento en el precio? Es decir, ¿cuánto deben aumentar las ventas para mantener la contribución total que la compañía consiguió con el precio más alto? La contribución total actual se calcula multiplicando el margen de contribución por las ventas totales:[5]

Contribución total actual = margen de contribución × ventas = 0.21 × $100 millones = $21 millones

Los cambios de precio producen cambios en la contribución unitaria y en el margen de contribución. Recuerde que el margen de contribución del 21 por ciento se basaba en costos variables que representaban el 79 por ciento de las ventas. Por lo tanto, los costos variables unitarios se pueden calcular multiplicando el precio original por este porcentaje: $168 × 0.79 = $132.72 por unidad. Si se reduce el precio en 10 por ciento, el nuevo precio será de $151.20. No obstante, los costos variables no cambian sólo porque el precio se reduce, de manera que la contribución y el margen de contribución disminuyen de la siguiente manera:

	Anterior	**Nuevo (reducción del 10%)**
Precio	$168	$151.20
− Costo variable unitario	$132.72	$132.72
= Contribución unitaria	$35.28	$18.48
Margen de contribución	$35.28/$168 = 0.21 o 21%	$18.48/$151.20 = 0.12 o 12%

De esa manera, una reducción del 10 por ciento en el precio produce una disminución en el margen de contribución del 21 al 12 por ciento.[6] Para determinar el nivel de ventas necesario para llegar al punto de equilibrio con esta reducción del precio, calculamos el nivel de ventas que se debe alcanzar con el nuevo margen de contribución para lograr la contribución total original de $21 millones:

Nuevo margen de contribución × nuevo nivel de ventas = contribución total original

Entonces,

$$\text{Nuevo nivel de ventas} = \frac{\text{contribución original}}{\text{nuevo margen de contribución}} = \frac{\$21\,000\,000}{0.12} = \$175\,000\,000$$

Por lo tanto, las ventas deben aumentar en $75 millones ($175 millones − $100 millones) para alcanzar el punto de equilibrio con una reducción del 10 por ciento en el precio. Eso significa que HD debe incrementar su participación de mercado al 7 por ciento ($175 millones ÷ $2500 millones) para lograr el nivel actual de utilidades (suponiendo que no hay incremento en las ventas del mercado total). El gerente de marketing debe evaluar si se trata o no de una meta razonable.

Extensión de la línea del producto

Como última alternativa, HD está considerando la posibilidad de extender su línea de productos ofreciendo un modelo con precio más bajo. Desde luego, el nuevo producto robaría algunas ventas del modelo de precio más alto. A esto se le denomina **canibalización** —es decir, la situación que se presenta cuando un producto que vende una compañía toma una porción de las ventas de otros de sus productos—. Si el nuevo producto tiene una menor contribución que el producto original, la contribución total de la compañía se reducirá por la canibalización de las ventas. Sin embargo, si el nuevo producto logra generar un nuevo volumen suficiente, vale la pena considerar esta posibilidad.

Canibalización
Situación en la cual un producto vendido por una compañía toma una porción de las ventas de otros de sus productos.

Para evaluar la canibalización, HD tiene que determinar el incremento en la contribución debido a la oferta de ambos productos. Recuerde que en el análisis anterior determinamos que los costos variables unitarios eran de $132.72 y que la contribución unitaria era un poco mayor que $35. Suponiendo que los costos permanecen sin cambios el siguiente año, HD podría esperar obtener una contribución por unidad de aproximadamente $35 por cada unidad vendida del producto original.

Supongamos que el primer modelo de la compañía se llama HD1 y que el nuevo modelo de menor precio se denomina HD2. Este último se venderá al menudeo en $250 y los distribuidores obtendrán los mismos porcentajes de sobreprecio a partir del precio original que con el modelo más costoso. Por lo tanto, el precio del HD2 para los mayoristas será de $140 de acuerdo con lo siguiente:

Precio al menudeo:	$250
menos margen al menudeo (30%):	− $75
Costo del minorista/precio del mayorista	$175
menos margen del mayorista (20%):	− $35
Costo del mayorista/precio de HD	$140

Si se estima que los costos variables del HD2 son de $120, entonces su contribución por unidad será igual a $20 ($140 − $120 = $20). Esto significa que por cada unidad del HD1 que canibalice el HD2, la compañía *perderá* $15 en contribución a los costos fijos y las utilidades (es decir, $\text{contribución}_{HD2} - \text{contribución}_{HD1} = \$20 - \$35 = -\$15$). Podríamos concluir que HD no debería seguir esa táctica, ya que al parecer tendrá pérdidas si lanza al mercado el modelo de precio más bajo. Sin embargo, si el HD2 obtiene ventas *adicionales* suficientes, a la empresa le irá mejor aun cuando canibalice algunas ventas del HD1. La compañía debe determinar qué le ocurriría a la contribución *total* y para eso requiere del cálculo del volumen unitario de ambos productos.

Originalmente, HD estimó que las ventas del HD1 para el siguiente año serían de 600 mil unidades. Sin embargo, con el lanzamiento del HD2, ahora estima que 200 mil de esas ventas serán canibalizadas por el nuevo modelo. Si la compañía vende sólo 200 mil unidades del nuevo modelo HD2 (todas canibalizadas del HD1), entonces perdería $3 millones en la contribución total (200 000 unidades × −$15 por unidad canibalizada = −$3 millones) —lo cual dista mucho de ser un buen resultado—. Sin embargo, HD estima que el HD2 generará las 200 mil ventas canibalizadas más ventas *adicionales* de 500 mil unidades. Así, la contribución de estas unidades adicionales del HD2 será de $10 millones (es decir, 500 000 unidades × $20 por unidad = $10 millones). El efecto neto es que la compañía ganará $7 millones en la contribución total al lanzar al mercado el HD2.

En la tabla siguiente se compara la contribución total de HD con el lanzamiento del HD2 y sin él:

	Sólo el HD1	**HD1 y HD2**
Contribución del HD1	600 000 unidades × $35 = $21 000 000	400 000 unidades × $35 = $14 000 000
Contribución del HD2	0	700 000 unidades × $20 = $14 000 000
Contribución total	$21 000 000	$28 000 000

La diferencia en la contribución total es una ganancia neta de $7 millones ($28 millones – $21 millones). Con base en este análisis, la empresa debería lanzar al mercado el modelo HD2 ya que dará por resultado una contribución incremental positiva. Sin embargo, si los costos fijos aumentan en más de $7 millones al agregar este modelo, entonces el efecto neto será negativo y la compañía no debería seguir esta táctica.

Ahora que hemos estudiado varios conceptos para analizar una táctica de marketing en acción respecto al nuevo producto de HD, a continuación se presentan varios ejercicios para que usted aplique a otros contextos lo que aprendió en esta sección.

Conjunto 3 de ejercicios de aritmética de marketing

3.1 Alliance, Inc., vende lámparas de gas a los consumidores a través de tiendas minoristas. Las ventas totales en la industria del mercado relevante de Alliance el año anterior ascendieron a $100 millones, en tanto que las ventas de la empresa representan el 5 por ciento de ese total. El margen de contribución es del 25 por ciento. La fuerza de ventas de la compañía visita las tiendas minoristas y cada representante de ventas gana $50 000 al año, más una comisión del 1 por ciento sobre todas las ventas que realiza. Los minoristas obtienen un margen de ganancia del 40 por ciento sobre el precio de venta y generan ingresos promedio para Alliance de $10 000 por tienda.

a. El gerente de marketing sugirió aumentar en $200 000 el presupuesto de publicidad dirigida a los consumidores. ¿Cuánto se deberían incrementar las ventas en términos monetarios para alcanzar el punto de equilibrio considerando ese aumento en el gasto? ¿Qué incremento en la participación de mercado general representa esto?
b. Otra sugerencia es contratar a dos nuevos representantes de ventas para conseguir nuevas cuentas de minoristas. ¿A cuántas tiendas minoristas nuevas se necesitaría atender para alcanzar el punto de equilibrio considerando el costo adicional de contratar a dos nuevos representantes de ventas?
c. Una última sugerencia consiste en hacer una reducción generalizada del 10 por ciento en el precio. ¿Cuánto deberían aumentar las ventas en términos monetarios para mantener la contribución actual de Alliance? (Consulte la nota 6 de las referencias, al final de esta página, para calcular el nuevo margen de contribución).
d. ¿Cuál sugerencia cree que Alliance debe seguir? Explique su recomendación.

3.2 PepsiCo vende sus bebidas gaseosas en aproximadamente 400 mil establecimientos minoristas, como supermercados, tiendas de descuento y tiendas de conveniencia. Los representantes de ventas visitan cada establecimiento una vez por semana, lo cual significa que cada cuenta es visitada por un vendedor 52 veces al año. La duración promedio de una visita es de 75 minutos (o 1.25 horas). Un vendedor promedio trabaja dos mil horas al año (50 semanas al año × 40 horas por semana), aunque cada uno dedica 10 horas a la semana a actividades ajenas a las ventas, como tareas administrativas y traslados. ¿Cuántos vendedores necesita PepsiCo?

3.3 Hair Zone fabrica una marca de gel para el cabello y está considerando la posibilidad de agregar una versión modificada del producto —una espuma que proporciona mayor control—. Los costos variables y los precios para los mayoristas de Hair Zone son:

	Gel actual para el cabello	Nuevo producto de espuma
Precio de venta unitario	2.00	2.25
Costos variables por unidad	0.85	1.25

Hair Zone espera vender un millón de unidades de la nueva espuma durante el primer año de su introducción al mercado, aunque espera que el 60 por ciento de esas ventas provengan de compradores que normalmente adquieren el gel Hair Zone. La compañía estima que vendería 1.5 millones de unidades del gel si no lanza la espuma al mercado. Si los costos fijos del lanzamiento de la nueva espuma fueran de $100 000 durante el primer año, ¿Hair Zone debería agregar el nuevo producto a su línea? ¿Por qué sí o por qué no?

Referencias

1. Esto resulta de reordenar la siguiente ecuación y despejar el precio: Porcentaje del sobreprecio = (precio – costo) ÷ precio.

2. Una vez más, empleando la ecuación básica de las utilidades, igualamos las utilidades a ROI × I: ROI × I = (P × Q) − TFC − (Q × UVC). Al despejar el valor de Q se obtiene Q = [TFC + (ROI × I)] ÷ (P − UVC).

3. U.S. Census Bureau, http://quickfacts.census.gov/qfd/states/00000.html, consultado el 13 de junio de 2014.

4. Vea Roger J. Best, *Market-Based Management,* 4a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005).

5. La contribución total también se puede determinar a partir de la contribución unitaria y el volumen de unidades. Contribución total = contribución unitaria × unidades vendidas. En 2015 se vendió un total de 595 238 unidades, lo que se puede determinar dividiendo el total de ventas entre el precio por unidad ($100 millones ÷ $168). Contribución total = $35.28 de contribución por unidad × 595 238 unidades = $20 999 996.64 (la diferencia se debe al redondeo).

6. Recuerde que el margen de contribución del 21 por ciento se basó en los costos variables que representan el 79 por ciento de las ventas. Por consiguiente, si no sabemos el precio, podemos igualarlo a $1.00. Si el precio es igual a $1.00, entonces los costos variables serán de $0.79 y la contribución unitaria será de $0.21. Si el precio disminuye en 10 por ciento, el nuevo precio será de $0.90. Sin embargo, los costos variables no cambian sólo porque el precio se reduce, de manera que la contribución unitaria y el margen de contribución disminuyen de acuerdo con lo siguiente:

	Anterior	Nuevo (reducción del 10%)
Precio	$1.00	$0.90
− Costo variable por unidad	$0.79	$0.79
= Contribución unitaria	$0.21	$0.11
Margen de contribución	$0.21/$1.00 = 0.21 o 21%	$0.11/$0.90 = 0.12 o 12%

APÉNDICE 3 CARRERAS EN EL ÁREA DE MARKETING

Tal vez usted haya decidido que desea seguir una carrera en el área de marketing porque le presenta constantes desafíos, problemas estimulantes, la oportunidad de trabajar con mucha gente y excelentes oportunidades de progreso. Sin embargo, tal vez aún no sepa qué parte del marketing se ajusta mejor a usted —ya que es un campo muy amplio que ofrece una gran variedad de opciones de carrera.

Este apéndice le ayudará a descubrir qué tipos de trabajos de marketing se ajustan mejor a sus habilidades e intereses especiales y le mostrará cómo buscar el trabajo que le dará la posición deseada; además describe las trayectorias de carrera abiertas para usted y le sugiere otros recursos de información.

Carreras de marketing en la actualidad

El campo del marketing está en auge. Casi un tercio de los estadounidenses económicamente activos trabajan en puestos relacionados con el marketing. Los salarios en este campo varían entre compañías, puestos de trabajo y regiones; además lo hacen de manera constante. En general, los salarios de marketing en los puestos de nuevo ingreso, por lo regular, están ligeramente por debajo de las posiciones que ocupan niveles similares en las áreas de ingeniería y química, pero son iguales o exceden los salarios iniciales en los campos de economía, finanzas, contabilidad, administración y humanidades. Más aún, si usted tiene éxito en un puesto inicial de marketing, es probable que lo asciendan rápidamente a niveles superiores de responsabilidad y salario. Además, al desempeñar esos puestos, obtendrá conocimiento acerca del cliente y del consumidor y de los productos, lo que constituye una excelente capacitación para ocupar niveles más altos en una organización.

Hechos y tendencias generales en marketing

Al buscar empleo considere los siguientes hechos y tendencias que están cambiando el mundo del marketing:

Enfoque en los clientes. Cada vez más, las compañías se están dando cuenta de que ganar en el mercado sólo es posible mediante la creación de un valor superior para los clientes. Para obtener valor a partir de los clientes, primero deben encontrarse nuevas y mejores formas de resolver sus problemas y mejorar sus experiencias de marca. Este enfoque creciente en el cliente coloca a los especialistas en marketing a la vanguardia en muchas compañías actuales. Como la función primordial de cara al cliente, la misión del marketing es lograr que todos los departamentos de la compañía "piensen en el cliente".

Tecnología. La tecnología está cambiando la forma en que trabajan los especialistas en marketing. Por ejemplo, internet, los dispositivos móviles y otras tecnologías digitales están cambiando rápidamente la manera en que estos especialistas interactúan con los clientes y los atienden. También están cambiando la forma en que los especialistas en marketing crean nuevos productos y los anuncian, igual que la manera en que tienen acceso a la información y contratan personal. Mientras que las agencias de publicidad han contratado tradicionalmente a "generalistas" para administrar las cuentas, en la actualidad el término *generalista* está adoptando un significado completamente nuevo —ahora los ejecutivos de cuenta de publicidad deben tener conocimientos generales, pero también especializados.

Diversidad. El número de mujeres y miembros de minorías que trabajan en el campo del marketing continúa en ascenso, en particular en los puestos administrativos. Por ejemplo, actualmente las mujeres rebasan en número a los hombres en una proporción de casi dos a uno como ejecutivos de cuenta. Conforme el marketing se vuelve más global, aumenta la necesidad de diversidad en los puestos de marketing, lo que abre nuevas oportunidades.

Globalización. Compañías como Coca-Cola, McDonald's, Google, IBM, Walmart y Procter & Gamble se han vuelto multinacionales al realizar operaciones de manufactura y marketing en cientos de países. De hecho, tales compañías a menudo obtienen más utilidades de sus ventas en el extranjero que dentro de Estados Unidos. Y no sólo son grandes compañías las que están implicadas en el marketing internacional, ya que organizaciones de todos los tamaños están incursionando en el escenario global. Muchas nuevas oportunidades y carreras en el área de marketing se vincularán directamente con el mercado global en expansión. La globalización de los negocios también significa que usted necesitará mayor formación cultural tanto como habilidades para hablar idiomas e interactuar con las personas si desea desenvolverse en el mundo del marketing del siglo XXI.

Organizaciones sin fines de lucro. Cada vez con mayor frecuencia, universidades, organizaciones artísticas, bibliotecas, hospitales y otras organizaciones sin fines de lucro están reconociendo la necesidad de promover eficazmente sus "productos" y servicios ante diversos públicos. Esa conciencia ha propiciado la creación de nuevos puestos de marketing —ya que este tipo de organizaciones contratan a sus propios directores y vicepresidentes de marketing o recurren a los servicios externos de especialistas en marketing.

Búsqueda de empleo en el mundo actual del marketing

Para elegir y encontrar el trabajo adecuado, usted necesitará aplicar las habilidades de marketing que ha desarrollado en este curso, especialmente las relacionadas con el análisis y la planeación de marketing. Siga estos ocho pasos para promoverse: 1) realice una autoevaluación y busque orientación profesional; 2) examine las descripciones de los puestos; 3) explore el mercado laboral, haga un seguimiento de las oportunidades y evalúelas; 4) desarrolle estrategias de búsqueda; 5) prepare su currículo; 6) escriba una carta de presentación y anexe documentos que la apoyen; 7) concierte entrevistas de trabajo; 8) realice entrevistas de seguimiento.

Realice una autoevaluación y busque orientación profesional

Si tiene dificultad para decidir qué tipo de puesto de marketing es el que mejor se ajusta a su personalidad, comience por aplicarse una autoevaluación o busque orientación profesional. Las autoevaluaciones requieren que analice de manera honesta y profunda sus intereses, fortalezas y debilidades. ¿Qué hace usted bien (cuáles son sus mejores y preferidas habilidades) y qué no hace tan bien? ¿Cuáles son sus intereses preferidos? ¿Cuáles son sus metas de carrera? ¿Qué lo distingue de otras personas que buscan empleo?

Las respuestas a tales preguntas pueden sugerir qué carreras de marketing debería buscar o evitar. Si desea obtener ayuda para realizar una autoevaluación de manera eficaz, busque los siguientes libros en su librería local o en internet: Shoya Zichy, *Career Match: Connecting Who You Are with What You Love to Do* (AMACOM Books, 2007) y Richard Bolles, *What Color Is Your Parachute? 2015* (Ten Speed Press, 2014; también visite el sitio www.eparachute.com). Muchos sitios en línea ofrecen herramientas de autoevaluación, como Keirsey Temperament Theory y Temperament Sorter, una evaluación gratuita pero amplia disponible en Keirsey.com. Si desea una evaluación más específica, CareerLeader.com ofrece un programa de autoevaluación completa en línea sobre carreras en el área de negocios que está diseñado por los directores de MBA Career Development en Harvard Business School. Puede tener acceso a dicha autoevaluación mediante el pago de una cuota.

Si desea ayuda para encontrar a un orientador profesional que lo guíe al hacer su evaluación de carrera puede consultar al orientador profesional de su universidad o aprovechar los servicios de evaluación y bolsa de trabajo que ésta le ofrece.

Examine las descripciones de puestos

Después de haber identificado sus habilidades, intereses y deseos, necesita ver qué puestos de marketing concuerdan con ellos. Consulte su biblioteca local o en línea las opciones disponibles; por ejemplo dos publicaciones del Departamento del Trabajo de Estados Unidos —*Occupation Outlook Handbook* (www.bls.gov/ooh) y *Dictionary of Occupational Titles* (www.occupationalinfo.org)— describen las tareas implicadas en diversas ocupaciones, la capacitación y educación específicas que se requieren, la disponibilidad de puestos de trabajo en cada campo, las posibilidades de progresar y los salarios probables.

Su lista inicial de carreras debería ser amplia y flexible. Busque diferentes formas de alcanzar sus objetivos. Por ejemplo, si desea una carrera en administración de marketing, considere el sector público y privado y empresas tanto locales y regionales como nacionales e internacionales. Muéstrese abierto para explorar muchas opciones desde el principio; luego, enfóquese en industrias y puestos de trabajo específicos elaborando una lista de sus metas básicas como una forma de guiar sus elecciones. Su lista podría incluir enunciados como el siguiente: "un trabajo en una compañía nueva, cercana a una gran ciudad en la costa occidental, que trabaja con una empresa de software en la planeación de nuevos productos de computación".

Explore el mercado laboral y evalúe las oportunidades

En esta etapa, usted necesita explorar el mercado laboral y ver qué puestos de trabajo realmente están disponibles. No tiene que hacer esta labor por sí solo ya que cualquiera de los siguientes recursos le ayudará.

Centros de desarrollo de carrera

El centro de desarrollo de carrera y el sitio web de su universidad son excelentes lugares para comenzar. Por ejemplo, los sitios web del centro de servicios de carrera a nivel licenciatura presentan listas de vínculos de carrera que podrán ayudarle a enfocar su búsqueda de empleo. La mayoría de las instituciones educativas también cuentan con consejeros de carrera e imparten cursos de formación profesional.

Además, es conveniente investigar todo cuanto se pueda acerca de las compañías que le interesan consultando sus sitios web, artículos publicados en revistas y en sitios en línea sobre el tema de negocios, informes anuales, libros de referencia de negocios, profesores, orientadores profesionales y algunas otras fuentes. Trate de analizar el crecimiento futuro y el potencial de utilidades de la industria y de compañías en particular, así como las oportunidades para progresar en ellas, los niveles salariales, los puestos de trabajo que ofrecen para gente que inicia una carrera, el tiempo de trayecto para llegar a sus instalaciones y otros factores significativos para usted.

Ferias de empleo

Los centros de desarrollo de carrera a menudo trabajan con reclutadores corporativos para organizar ferias de empleo dentro de los planteles universitarios. También es recomendable consultar internet para estar al tanto de las próximas ferias de empleo que vayan a tener lugar en su región. Por ejemplo, visite el sitio de National Career Fairs en www.nationalcareerfairs.com o las listas Coast to Coast Career Fairs en www.coasttocoastcareerfairs.com.

Redes de conocidos

Las redes de conocidos son una de las mejores formas de encontrar un empleo en el área de marketing —esto supone preguntar sobre trabajos potenciales a amigos, familiares, gente de la comunidad y centros de carrera—. Algunos estudios estiman que entre el 60 y el 90 por ciento de los empleos se encuentran por medio de las redes de conocidos. La idea es ampliar su red poniéndose en contacto con tanta gente como sea posible.

Periodos de práctica en empresas

Un periodo de práctica dentro de una empresa implica muchos beneficios, como ganar experiencia en un campo específico de interés y conformar una red de contactos. El beneficio más importante es el potencial de recibir una oferta de trabajo poco antes o después de su graduación en la universidad. De acuerdo con una encuesta reciente que realizó la National Association of Colleges and Employers, los empleadores contrataron el año pasado al 51.2 por ciento de los practicantes como empleados de tiempo completo. Además, el 63 por ciento de los pasantes de licenciatura que adquirieron experiencia como practicantes en alguna empresa y solicitaron un trabajo recibieron al menos una oferta de empleo. A la inversa, sólo el 35.2 por ciento de los pasantes de licenciatura que no contaban con experiencia como practicantes en alguna empresa y que solicitaron trabajo recibieron una oferta de empleo. Asimismo, los resultados de encuestas indican que la mediana de los salarios ofrecidos a pasantes de licenciatura que cumplieron con un periodo de práctica en alguna empresa fue 40 por ciento mayor que la mediana de los salarios ofrecidos a pasantes que no cumplieron con dicho periodo.

Muchos sitios web de compañías tienen áreas especiales para quienes desean cumplir estancias de práctica. Por ejemplo, consulte Internships.com, InternshipPrograms.com, MonsterCollege (college.monster.com/education), CampusCareerCenter.com, InternJobs.com y GoAbroad.com (www.goabroad.com/intern-abroad). Si conoce alguna empresa en la cual le gustaría trabajar, visite su sitio web corporativo, ingrese al área de recursos humanos y consulte los tipos de práctica que ofrecen a los pasantes universitarios. Si no encuentra la lista correspondiente, envíe un mensaje de correo electrónico al área de recursos humanos para preguntar si la compañía ofrece programas de práctica.

Búsqueda de empleo en internet

Un número creciente de sitios web se relacionan con búsqueda de empleo. También es recomendable utilizar internet para establecer contactos con personas que puedan ayudarle a obtener información sobre compañías que le interesen.

La mayoría de las empresas tienen sus propios sitios web en los cuales publican las ofertas de trabajo. Esto resulta útil si usted tiene un número específico y limitado de compañías en las que le gustaría encontrar oportunidades de empleo. Sin embargo, si éste no es el caso, recuerde que para indagar qué puestos de marketing interesantes ofrecen las compañías, tal vez tenga que visitar cientos de sitios corporativos.

Sitios de redes profesionales

Muchas compañías han comenzado a aprovechar la ventaja de los sitios de redes sociales para buscar aspirantes talentosos. Social media como LinkedIn, Facebook y Google+ se han convertido en redes profesionales. Por ejemplo, compañías como P&G y BASF tienen páginas de carreras en LinkedIn (www.linkedin.com/company/procter-&-gamble/careers y www.linkedin.com/company/basf/careers) para encontrar candidatos potenciales para puestos de trabajo de nivel básico. Y compañías como Walmart (www.facebook.com/walmartcareers) y Marriott (www.facebook.com/marriottjobsandcareers) tienen páginas con listados de carreras en Facebook y LinkedIn. Para quienes buscan empleo, las redes profesionales en línea ofrecen una selección más eficiente de puestos de trabajo y reducen los costos asociados en comparación con los métodos tradicionales de interacción, como asistir a ferias de empleo y a entrevistas, imprimir el currículo y otras actividades que implican gastos.

Sin embargo, aunque internet ofrece abundancia de recursos para buscar el empleo perfecto, tome en cuenta que es una avenida de dos sentidos. Así como las personas que buscan empleo pueden navegar en internet para encontrar oportunidades de trabajo, los empleadores pueden buscar información sobre candidatos a puestos laborales. Quienes buscan empleo en ocasiones podrían resultar perjudicados por información indagada por potenciales empleadores en sitios de redes sociales que incluye anécdotas y fotografías embarazosas. Las búsquedas en internet también podrían revelar inconsistencias y exageraciones en los currículos.

Desarrollo de estrategias de búsqueda

Una vez que haya determinado en cuáles compañías le interesa trabajar, necesitará ponerse en contacto con ellas. Una de las mejores formas de hacerlo es por medio de entrevistas en su universidad. Sin embargo, no todas las compañías en las que usted está interesado visitarán su plantel de estudios. En ese caso, podrá escribir, enviar un mensaje de correo electrónico o hablar por teléfono a la compañía directamente, o incluso preguntar a los profesores de marketing o a los ex alumnos si tienen contactos en esa empresa.

Preparación del currículo

Un currículo (o *curriculum vitae*) es un resumen conciso, aunque completo, de su preparación, incluyendo sus logros académicos, personales y profesionales. El currículo debe mostrar que usted es el mejor candidato para un puesto de trabajo. Puesto que un empleador dedicará tan sólo de 15 a 20 segundos, en promedio, a revisar su currículo, usted debe asegurarse de prepararlo adecuadamente.

Al elaborar su currículo, recuerde que toda la información que ahí plasme deberá ser precisa y completa. Por lo general, los currículos comienzan con el nombre completo del aspirante, su número telefónico y sus direcciones de correo postal y correo electrónico. A continuación aparece un enunciado sencillo y directo de los objetivos de carrera, seguido por un breve historial de trabajo e información académica (incluyendo

reconocimientos y periodos de práctica en empresas); luego se describen actividades y experiencias relacionadas con el trabajo solicitado.

En ocasiones, el currículo concluye con una lista de referencias con quienes el empleador se puede poner en contacto (en el pasado, las referencias se listaban aparte). Si su experiencia laboral o como practicante en alguna empresa es limitada, inexistente o irrelevante, entonces es buena idea poner énfasis en sus logros académicos y no académicos que demuestren habilidades relacionadas con las que se requieren para un excelente desempeño en el trabajo.

Hay tres tipos principales de currículo. Los currículos *cronológicos* inversos, los cuales destacan el progreso en la carrera, están organizados en sentido cronológico inverso comenzando con el trabajo más reciente. Se enfocan en los nombres de los puestos ocupados dentro de las organizaciones, describiendo las responsabilidades y los logros obtenidos en cada empleo. Los currículos *funcionales* se enfocan menos en los nombres de los puestos y en la historia laboral y más en los recursos y los logros. Este formato es más adecuado si su historial laboral es insuficiente o discontinuo. Los currículos *combinados* toman elementos de los dos formatos anteriores. En primer término, se listan las habilidades empleadas para un trabajo específico y luego se menciona el nombre del puesto. Este formato funciona mejor para aspirantes cuyos trabajos anteriores se desarrollaron en otras áreas o parecen no relacionarse con el puesto solicitado. Para conocer una explicación más detallada y algunos ejemplos de estos tipos de currículos, consulte la página de formatos Résumé Resource (www.resume-resource.com/format.html).

Hay muchos libros que podrán ayudarle a elaborar su currículo. Una guía muy conocida es la de Brenda Greene, *Get the Interview Every Time: Proven Résumé and Cover Letter Strategies from Fortune 500 Hiring Professionals* (Kaplan Publishing, 2009). Algunos programas de software como *Résumé-Maker* (www.ResumeMaker.com) brindan cientos de currículos muestra y frases "listas para usarse" mientras guían al lector en el proceso de elaboración del currículo. CareerOneStop (www.careeronestop.org/resumeguide/introduction.aspx) ofrece un tutorial que lleva paso a paso a elaborar el currículo y Monster (career-advice.monster.com) brinda consejos para elaborarlo e incluso servicios para redactarlo. Por último, usted podrá crear su currículo personalizado en línea en sitios como optimalresume.com.

Currículos en línea

Actualmente, internet es un entorno de búsqueda de empleo ampliamente utilizado, por lo que es una buena idea tener su currículo listo para publicarlo en línea. De esa forma, podrá enviarlo a redes de contacto o a reclutadores profesionales por correo electrónico. También puede publicarlo en bases de datos en línea con la esperanza de que lo encuentren empleadores y reclutadores.

Para tener éxito, los currículos que se difunden en línea requieren el empleo de una estrategia diferente de la que se emplea para elaborar currículos impresos. Por ejemplo, cuando las compañías consultan bancos de currículos, buscan a partir de palabras clave y expresiones propias de la industria que describen una habilidad o una tarea fundamental requeridas para cada puesto de trabajo, de manera que los sustantivos son muchos más importantes que los verbos. Dos buenos recursos que le ayudarán a elaborar un currículo que se presentará en línea son Résumé Site de Susan Ireland (susanireland.com/resume/online/email/) y Riley Guide (www.rileyguide.com/eresume.html).

Una vez que ha redactado su currículo, necesita publicarlo en línea. Los siguientes sitios son recomendables para comenzar: Monster (www.monster.com), LinkedIn (www.linkedin.com/job/) y CareerBuilder.com (www.careerbuilder.com/JobSeeker/Resumes/PostResumeNew/PostYourResume.aspx). Sin embargo, tenga cuidado cuando publique su currículo en varios sitios en línea. En esta era del robo de identidad, necesitará seleccionar con sumo cuidado los sitios donde publicará su currículo de manera que pueda proteger su privacidad. Limite el acceso a su información personal de contacto y evite utilizar sitios que le ofrezcan difundir indiscriminadamente su currículo en el ciberespacio.

Consejos para elaborar el currículo

- Comunique su valía a empleadores potenciales de una manera concreta, citando ejemplos siempre que sea posible.
- Sea conciso y directo.
- Utilice verbos activos para demostrar que es emprendedor.
- No sea modesto al referirse a la calidad de su trabajo ni utilice artilugios. No escatime recursos para presentar un currículo profesional.
- Pida a alguien de confianza que critique su trabajo. Una sola errata podría hacer que lo eliminen de un grupo de selección.
- Personalice su currículo para empleadores específicos. Destaque aquellas fortalezas que se ajusten al empleo solicitado.
- Procure que su currículo sea breve, por lo general, de una sola página.
- Cuide que el documento tenga un formato atractivo y calidad profesional para que invite a la lectura. Se recomienda el tipo de fuente Times New Roman. Evite abusar de recursos de "diseño" y no utilice elementos llamativos sólo para impresionar.

Carta de presentación, seguimiento y documentos anexos

Carta de presentación

Es recomendable incluir una carta de presentación para informar al empleador que se adjunta un currículo. Sin embargo, una carta de presentación hace más que eso. También sirve para sintetizar en uno o dos párrafos el contenido del currículo y explicar por qué cree usted que es la persona adecuada para el puesto. La meta es persuadir al empleador de que vea con mayor detenimiento el currículo. Una carta de presentación típica se organiza de la siguiente manera: 1) el nombre y el puesto de la persona a quien va dirigida; 2) un enunciado para identificar el puesto al que se aspira y explicar cómo se enteró de la vacante y las razones de su interés; 3) un resumen de sus aptitudes para el puesto; 4) una descripción de las actividades de seguimiento que pretende realizar, como llamar por teléfono en dos semanas para preguntar si se recibió el currículo, y 5) una expresión de agradecimiento por la oportunidad de ser candidato para el puesto de trabajo. CareerOneStop (www.careeronestop.org/ResumeGuide/Writeeffectivecoverletters.aspx) le ofrece un tutorial que lo lleva paso a paso a redactar una carta de presentación, mientras que el sitio web de Susan Ireland incluye más de 50 muestras de cartas de presentación (susanireland.com/letter/cover-letter-examples). Otra guía muy conocida es la de Kimberly Sarmiento, *Complete Guide to Writing Effective Résumé Cover Letters* (Atlantic Publishing, 2009).

Seguimiento

Una vez que envíe su currículo junto con la carta de presentación a los posibles empleadores por el método que prefiera —correo electrónico, sitio web o correo convencional—, a menudo es una buena idea dar seguimiento al proceso. En el mercado actual, quienes buscan empleo no deben esperar a que los llamen para una entrevista. Un currículo que destaque las cualidades de una persona y una carta de presentación atractiva son fundamentales, pero un seguimiento adecuado podría ser la clave para concretar una entrevista. Sin embargo, antes de ponerse en contacto con su potencial empleador, asegúrese de investigar a la compañía. Conocerla y entender su lugar en la industria le ayudará a usted a destacar. Cuando llame por teléfono, envíe un mensaje de correo electrónico o mande por correo convencional una carta a una compañía, asegúrese de reiterar su interés en el puesto de trabajo, averiguar el estatus de su currículo y preguntar al empleador si tiene alguna duda acerca de la información que envió.

Cartas de recomendación

Las cartas de recomendación son referencias escritas por profesores, empleadores actuales o anteriores y otras personas para testificar sobre el carácter, las habilidades y la capacidad de usted. Algunas compañías podrían solicitar cartas de recomendación para anexarse ya sea con el currículo o presentarse durante la entrevista de trabajo. Aun en el caso de que no se soliciten cartas de recomendación, es aconsejable llevarlas a la entrevista. Una buena carta de referencia dice por qué usted es un candidato excelente para el puesto. Al elegir a alguien para que escriba una carta de recomendación, confíe en que esa persona dará una buena referencia de usted. Además, no suponga que esa persona sabe todo acerca de usted o del puesto que pretende obtener. Por eso, muéstrele su currículo y comuníquele otros datos relevantes. Como cortesía, permita que quien va a escribir la carta de referencia tenga al menos un mes para redactarla y anexe un sobre con timbre postal y dirección junto con el material que le entregue.

En el paquete donde envíe su currículo, la carta de presentación y las cartas de recomendación, también podría incluir otros documentos relevantes que den fe de su capacidad como candidato al puesto, como copias de trabajos académicos, gráficas, portafolios de trabajo y muestras de documentos profesionales que haya escrito.

Entrevista de trabajo

Como dice un refrán: "El currículo le consigue la entrevista; la entrevista le consigue el trabajo". La entrevista de trabajo le ofrece una oportunidad de reunir más información acerca de la organización, al tiempo que esta última puede obtener más información acerca de usted. Por eso, deberá presentar su mejor imagen. El proceso de entrevista consta de tres partes: la fase previa, la entrevista en sí y la fase posterior. Si usted pasa por esas tres etapas con éxito, le llamarán de nuevo para una entrevista de seguimiento.

Antes de la entrevista

Al prepararse para la entrevista, se recomienda lo siguiente:

1. Tenga claro que los entrevistadores poseen diferentes estilos, incluyendo el de "charla de trivialidades", para conocer el estilo de cada uno; el estilo de interrogatorio en el que se plantea una pregunta tras otra y el estilo de sondeo exhaustivo ("por qué, por qué, por qué), entre otros. Prepárese para enfrentar cualquiera de éstos.
2. Con un amigo, practique la experiencia de ser entrevistado y pídale que lo critique. O bien, grabe un video de usted mismo en una entrevista de práctica para que pueda criticar su propio desempeño. Tal vez el servicio de bolsa de trabajo de su universidad ofrezca algunas entrevistas "ficticias" que le puedan ayudar.
3. Prepare al menos cinco buenas preguntas cuyas respuestas no sean fáciles de encontrar en la información publicada por la compañía, como: "¿Cuál es la dirección de la empresa de cara al futuro?", "¿Cómo se diferencia la empresa de sus competidores" o "¿Cuentan con una división de nuevos medios de comunicación?".
4. Anticipe preguntas que podrían plantearle, como: "¿Por qué desea trabajar para esta empresa?" o "¿Por qué nos conviene contratarlo?". Prepare respuestas sólidas antes de la entrevista. Tenga una idea clara de por qué está interesado en incorporarse a la compañía y a la industria a la que ésta pertenece.
5. Evite las entrevistas consecutivas por varios entrevistadores, ya que pueden ser extenuantes y es imposible de predecir cuánto durará cada una.
6. Prepare documentos relevantes que apoyen su postulación al puesto, como copias de trabajos académicos, cartas de recomendación, gráficas, portafolios de trabajo y muestras de documentos que haya escrito. Lleve varias copias a la entrevista.
7. Vístase de manera conservadora y profesional. Su presencia debe ser pulcra e impecable.
8. Llegue 10 minutos antes para poner en orden sus ideas y repasar los aspectos importantes que desea cubrir en la entrevista. Revise que su nombre aparezca en el horario de entrevistas, verifique el nombre del entrevistador e identifique el salón donde tendrá lugar la entrevista. Sea cortés y amable con el personal de la oficina.
9. Llegue a la entrevista con entusiasmo. Deje que su personalidad brille.

Durante la entrevista

Los siguientes consejos le ayudarán durante la entrevista:

1. Estreche con firmeza la mano de su entrevistador al saludarlo. Preséntese empleando la misma forma de dirigirse a su interlocutor que la que éste utiliza. Concéntrese en crear una buena impresión inicial.
2. Mantenga el aplomo. Relájese, sonría cuando sea apropiado y manténgase animado durante toda la entrevista.
3. Mantenga el contacto visual y una buena postura; hable con claridad. No entrelace sus manos ni juguetee con artículos de joyería, el cabello o la ropa. Siéntese confortablemente en la silla.
4. Junto con las copias de documentos relevantes que apoyan su postulación, lleve copias adicionales de su currículo.
5. Domine a la perfección la información que dará. Presente las ventajas que usted representa para la compañía. Responda las preguntas de manera directa. Evite las respuestas de una sola palabra, pero también las grandilocuentes.
6. Deje que el entrevistador tome la iniciativa, pero no sea pasivo. Encuentre una oportunidad para dirigir la conversación hacia asuntos relacionados con usted y que sería conveniente que el entrevistador escuchara.
7. Para terminar muy bien, presente su argumento más importante o plantee la pregunta más pertinente durante la última parte de la entrevista.
8. No dude en "cerrar". Tal vez podría decir: "Estoy muy interesado en el puesto y disfruté esta entrevista".
9. Obtenga la tarjeta de presentación de su entrevistador o su dirección electrónica y su número telefónico para que pueda dar seguimiento al proceso más adelante.

Un consejo para tener éxito en la entrevista: antes de abrir la boca, investigue *en qué consiste* ser un gerente de marca, representante de ventas, investigador de mercado, ejecutivo de cuenta de publicidad o cualquiera que sea el puesto laboral al que aspira. Vea si puede encontrar un "mentor" —alguien que ocupe una posición similar a la que usted busca, quizás en otra compañía—. Hable con ese mentor acerca de todo lo referente al puesto laboral y a la industria.

Después de la entrevista

Una vez concluida la entrevista, se recomienda lo siguiente:

1. Registre los asuntos clave que surgieron. Asegúrese de tomar nota de quién hará el seguimiento de su entrevista y cuándo se espera que se tome la decisión.
2. Analice con objetividad la entrevista, incluyendo las preguntas que le plantearon, las respuestas que dio, su presentación general en la entrevista y las respuestas del entrevistador a asuntos específicos.
3. Envíe de inmediato una carta o un mensaje de correo electrónico de agradecimiento, mencionando cualquier asunto adicional de relevancia y su disponibilidad para suministrar más información.
4. Si el empleador no se pone en contacto con usted dentro de un periodo específico, llame al entrevistador, envíele un mensaje de correo electrónico o escríbale para conocer el estatus de su solicitud.

Entrevista de seguimiento

Si su primera entrevista no se realizó dentro de la empresa, sino en su universidad o en una feria de empleo, por ejemplo, y si usted tuvo éxito en ella, lo invitarán a visitar la organización. La entrevista dentro de la compañía probablemente se realice durante varias horas o incluso durante todo el día. La organización examinará su interés, madurez, entusiasmo, asertividad, lógica y conocimiento funcional de la compañía. Usted debería aprovechar para hacer preguntas acerca de asuntos que considere importantes. Indague sobre el ambiente de trabajo, las funciones y las responsabilidades del puesto laboral, las oportunidades de progresar, asuntos actuales de la industria y la personalidad de la compañía. La empresa desea saber si usted es la persona correcta para el puesto, mientras que usted quiere saber si ese puesto realmente le conviene. La clave es determinar si existe el *ajuste* correcto entre usted y la compañía.

Trabajos de marketing

Esta sección describe algunos de los puestos de trabajo importantes que hay en el área de marketing.

Publicidad

La publicidad es uno de los campos más fascinantes del marketing y ofrece una amplia gama de oportunidades de carrera.

Descripciones de puestos de trabajo

Los puestos clave en el área de publicidad incluyen los de redactor de textos (*copywriter*), director de arte, gerente de producción, ejecutivo de cuenta, planificador de cuenta y planificador/comprador de medios de comunicación.

- Los *redactores de textos* escriben textos publicitarios y ayudan a encontrar los conceptos que hay detrás de las palabras escritas y las imágenes de los anuncios.
- Los *directores de arte* constituyen la otra parte del equipo creativo y ayudan a traducir las ideas de los redactores de textos en imágenes dramatizadas llamadas *layouts* o bocetos. Los artistas de las agencias desarrollan *layouts* impresos, diseños de empaques, guiones gráficos (llamados *storyboards*), logotipos corporativos, marcas registradas y símbolos.
- Los *gerentes de producción* son responsables de realizar los anuncios, ya sea dentro de la compañía o contratando a casas productoras externas.

- Los *ejecutivos de desarrollo de cuenta* investigan y entienden los mercados y a los clientes de sus clientes, además ayudan a desarrollar estrategias de marketing y publicidad para causar efecto en la audiencia.
- Los *ejecutivos de cuenta* sirven como enlace entre los clientes y las agencias. Coordinan la planeación, creación, producción e implementación de una campaña publicitaria para la cuenta.
- Los *planeadores de cuenta* son la voz del consumidor en la agencia. Investigan a los consumidores para entender sus necesidades y motivaciones como base para desarrollar campañas publicitarias eficaces.
- Los *planeadores* (*o compradores*) *de medios de comunicación* determinan la mejor mezcla de medios, incluyendo televisión, radio, periódicos, revistas, medios digitales y de otro tipo para la campaña de publicidad.

Habilidades necesarias, trayectorias de carrera y salarios

Trabajar en publicidad requiere de sólidas habilidades para interactuar de cerca con una base de clientes a menudo difíciles y demandantes. Además, la publicidad atrae a gente con grandes habilidades de planeación, resolución de problemas, creatividad, comunicación, iniciativa, liderazgo y presentación. La publicidad implica trabajar bajo elevados niveles de tensión y presión, ya que las fechas de entrega son inaplazables. Los publicistas, con frecuencia, tienen que trabajar durante muchas horas continuas para cumplir con las fechas de entrega de una presentación. Sin embargo, el éxito del trabajo se hace evidente, ya que los resultados de las estrategias creativas son constatados por miles o incluso millones de personas.

Los puestos de trabajo en publicidad a veces requieren tener grado de maestría en administración. Sin embargo, la mayoría de los trabajos sólo requieren un grado de licenciatura en administración, artes gráficas o humanidades. Los puestos de trabajo en publicidad a menudo sirven como puertas de entrada a puestos administrativos de nivel superior. Más aún, como las grandes agencias de publicidad están abriendo oficinas en todo el mundo, hay posibilidad de trabajar en campañas globales.

Los salarios iniciales en el área de publicidad son relativamente bajos en comparación con los de otros trabajos de marketing debido a la fuerte competencia existente en los niveles inferiores de una organización. La remuneración se elevará rápidamente conforme usted ascienda a un puesto administrativo o de ejecutivo de cuenta.

Administración de marcas y de productos

Los gerentes de marca y de producto planean, dirigen y controlan el negocio y las actividades de marketing para sus productos. Participan en las áreas de investigación y desarrollo, empaque, producción, ventas y distribución, publicidad, promoción, investigación de mercados y análisis y pronósticos de negocios.

Descripciones de puestos de trabajo

El equipo que administra la marca de una compañía está integrado por personal que ocupa alguno de los siguientes puestos de trabajo:

- *Gerentes de marca* —se encargan de guiar el desarrollo de estrategias de marketing para una marca específica.
- *Gerentes asistentes de marca* —son responsables de ciertos componentes estratégicos de la marca.
- *Gerentes de producto* —supervisan varias marcas dentro de una línea de productos o en un grupo de productos.
- *Gerentes de categoría de productos* —dirigen múltiples líneas de productos dentro de la categoría de productos.
- *Analistas de mercado* —investigan el mercado y brindan importante información estratégica a los gerentes de proyecto.
- *Directores de proyecto* —son responsables de recabar información de mercado para un proyecto de marketing o de producto.
- *Directores de investigación* —supervisan las labores de planeación, recopilación y análisis de la investigación que se realiza en toda la organización.

Habilidades necesarias, trayectorias de carrera y salarios

La administración de marcas y productos requiere sólidas habilidades de resolución de problemas, de análisis, presentación, comunicación y liderazgo, así como la capacidad para trabajar bien en equipo. La administración de productos requiere trabajar durante largas horas bajo altos niveles de presión para sacar adelante proyectos de gran envergadura. En las compañías de bienes de consumo, el personal de nuevo ingreso —que por lo general requiere tener una maestría en administración— se une a un equipo de marca como asistente y aprende los pormenores del área haciendo análisis numéricos y brindando asistencia al personal de marca de alto nivel. Con el tiempo, estos empleados llegan a encabezar el equipo y, más adelante, serán promovidos para administrar una marca de mayor importancia o varias marcas.

Muchas compañías de bienes industriales también cuentan con gerentes de producto. La administración de productos es uno de los campos que ofrecen mejor capacitación para ocupar cargos corporativos en el futuro. La administración de productos brinda también buenas oportunidades para trabajar en marketing internacional. Los gerentes de producto ganan salarios relativamente altos. Puesto que esta categoría de trabajo requiere o alienta la obtención de un grado de maestría, el salario inicial tiende a ser más alto que en otras categorías de marketing, como publicidad o ventas al por menor.

Ventas y administración de ventas

Las oportunidades en el área de ventas y administración de ventas se presentan en una amplia variedad de organizaciones lucrativas y sin fines de lucro, como también en organizaciones de productos y servicios, incluyendo los sectores financiero, de seguros, de consultoría y gubernamental.

Descripciones de puestos de trabajo

Los puestos clave incluyen los que se ocupan de las ventas al consumidor, ventas industriales, administración de cuentas nacionales, apoyo al servicio, capacitación en ventas y administración de ventas.

- *Ventas al consumidor* implica vender productos de consumo y servicios a través de minoristas.
- *Ventas industriales* implica vender productos y servicios a otros negocios.
- Los *administradores de cuentas nacionales* supervisan sólo algunas cuentas, pero de gran tamaño.
- El personal de *apoyo al servicio* ayuda a los vendedores durante la venta de un producto y en la fase posterior a la venta.
- La *capacitación en ventas* brinda capacitación al personal recién contratado e imparte capacitación continua al personal de ventas que ya tiene tiempo de trabajar con la empresa.
- La *administración de ventas* incluye una secuencia de puestos de trabajo que van desde el gerente de distrito hasta el vicepresidente de ventas.

El personal de ventas tiene una vida profesional muy activa, trabaja fuera de la oficina e interactúa con otras personas. Los vendedores administran su propio tiempo y sus actividades. Quienes tienen éxito en su carrera como vendedores reciben muy buenos salarios. La competencia para los puestos de mayor nivel suele ser intensa. Cada puesto de trabajo en ventas es diferente de los demás, pero algunos implican viajar con frecuencia, jornadas de trabajo largas y estar sometidos a fuerte presión. También es probable que se necesite hacer varios viajes entre las oficinas centrales de la compañía y las oficinas regionales. Sin embargo, la mayoría de las empresas ahora están intentando que sus vendedores y gerentes de ventas tengan un buen equilibrio entre su vida laboral y personal.

Habilidades necesarias, trayectorias de carrera y salarios

Vender es una profesión en la que usted trabajará con gente todos los días durante toda la jornada. Por eso, además de contar con habilidades para vender, los profesionales de ventas necesitan habilidades para interactuar y comunicarse con las personas. La mayoría de los puestos de ventas también requieren sólidas habilidades de resolución de problemas, de análisis, presentación y liderazgo, además de creatividad e iniciativa. Las habilidades para trabajar en equipo son cada vez más importantes.

Las trayectorias de carrera conducen al personal de ventas a niveles administrativos más altos dentro de distritos y regiones y, en muchos casos, hacia la alta administración de la empresa. En la actualidad, la mayoría de los puestos administrativos de nivel básico requieren un grado de

licenciatura. Cada vez con mayor frecuencia, la gente que busca trabajo en el área de ventas adquiere experiencia durante su periodo de práctica o en un empleo de tiempo parcial antes de graduarse. Los empleos en ventas son trampolines hacia posiciones de liderazgo; muchos directores generales iniciaron su carrera en el área de ventas más que en cualquier otra. Eso explica por qué la competencia por los altos puestos en ventas es tan intensa.

Los salarios iniciales en el área de ventas suelen ser de mediano nivel, pero la remuneración a menudo se complementa con atractivas comisiones, bonos y otros planes de incentivos. Además, muchos trabajos en ventas incluyen automóvil de la compañía o una partida especial para gastos de transporte. Los vendedores exitosos están entre los empleados mejor pagados de las compañías.

Otros trabajos de marketing

Ventas al por menor

Las ventas al por menor brindan una oportunidad temprana para asumir responsabilidades de marketing. Los puestos clave en esta área incluyen los de gerente de tienda, gerente regional, comprador, gerente de departamento y vendedores. Los *gerentes de tienda* dirigen la administración y operación de una tienda individual. Los *gerentes regionales* administran grupos de tiendas ubicadas en varios estados y reportan su desempeño a las oficinas centrales. Los *compradores* seleccionan y compran la mercancía que se venderá en la tienda. El *gerente de departamento* actúa como el gerente de tienda sólo que al nivel de un departamento, como el de ropa, por ejemplo. Los *vendedores* se encargan de vender mercancía a los clientes minoristas. Las ventas al por menor en ocasiones implican mudarse, pero por lo general no hay que viajar mucho a menos que se trate de compradores. Las ventas al por menor requieren sólidas habilidades para interactuar con las personas y, desde luego, para vender, ya que los minoristas están en contacto con los clientes de manera constante. El entusiasmo, la disponibilidad y las habilidades de comunicación también son muy útiles para quienes trabajan en el área de ventas al por menor.

Los vendedores especializados en ventas al detalle trabajan durante muchas horas continuas, pero sus actividades diarias con frecuencia están más estructuradas en comparación con algunos otros puestos de marketing. Los salarios iniciales en ventas al por menor tienden a ser bajos, pero se incrementan conforme se asciende hacia puestos administrativos o de ventas al por menor de productos de especialidad.

Investigación de mercados

Los investigadores de mercados interactúan con gerentes para definir problemas e identificar la información necesaria para resolverlos. Diseñan proyectos de investigación, elaboran cuestionarios y muestras, analizan datos, escriben informes y presentan sus hallazgos y recomendaciones a la administración. Deben estar versados en estadística, comportamiento del consumidor, psicología y sociología. A medida que más y más investigación de marketing se realiza por medios digitales, los especialistas en investigación de mercados también deben entender plenamente cómo obtener y manejar información en línea. Contar con un grado de maestría ayuda a todo ello. Existen oportunidades de carrera en compañías manufactureras, tiendas minoristas, algunas empresas mayoristas, asociaciones comerciales e industriales, firmas de investigación de mercados, agencias de publicidad, oficinas gubernamentales e instituciones privadas sin fines de lucro.

Planeación de nuevos productos

La gente interesada en la planeación de nuevos productos encontrará oportunidades de trabajo en muchos tipos de organizaciones. Para ello, por lo general, se requiere tener una buena formación en marketing, investigación de mercados y pronósticos de ventas; también se necesita tener formación técnica y contar con habilidades organizacionales para motivar y coordinar a los demás. Por lo regular, estas personas han trabajado en otros puestos de marketing antes de incorporarse al departamento de desarrollo de nuevos productos.

Logística de marketing (distribución física)

La logística de marketing, o distribución física, es un campo vasto y dinámico que ofrece muchas oportunidades de carrera. Muchas compañías de transporte, manufactureras, mayoristas y minoristas emplean a especialistas en logística. Cada vez con mayor frecuencia, los equipos de marketing incluyen a especialistas en logística y las trayectorias de carrera de los gerentes de marketing incluyen tareas de logística de marketing. Los trabajos relacionados con métodos cuantitativos, finanzas, contabilidad y marketing le permitirán desarrollar las habilidades necesarias para ingresar a este campo.

Relaciones públicas

La mayoría de las organizaciones cuentan con personal de relaciones públicas para anticiparse a los problemas que podrían surgir con distintos públicos, manejar quejas, lidiar con los medios de comunicación y construir la imagen corporativa. Las personas interesadas en relaciones públicas deben ser capaces de hablar y escribir con claridad y en forma persuasiva; deberán tener formación en periodismo, comunicación o humanidades. Los desafíos de este trabajo son muy variados y están orientados a las personas.

Servicios sin fines de lucro

Los puestos clave en organizaciones sin fines de lucro incluyen los de director de marketing, director de desarrollo, coordinador de eventos, especialista en publicaciones y practicantes/voluntarios. El *director de marketing* está a cargo de todas las actividades de marketing de la organización. El *director de desarrollo* organiza, administra y dirige las campañas de recaudación de fondos, desde la planeación inicial hasta su implementación. El *especialista en publicaciones* supervisa las publicaciones diseñadas para crear conciencia acerca de la organización.

El *practicante/voluntario*, aunque por lo general no recibe salario, realiza varias funciones de marketing y este trabajo puede ser un paso importante para obtener un puesto de tiempo completo. El sector de las organizaciones sin fines de lucro, por lo general, no es para alguien orientado hacia el dinero. Más bien, la mayoría de las organizaciones no lucrativas buscan a personas que posean un fuerte sentido de espíritu comunitario y estén motivadas por el deseo de ayudar a otros. Por ello, el salario inicial generalmente es menor que en otras áreas de marketing. Sin embargo, cuanto mayor sea la organización no lucrativa, mejores oportunidades le ofrecerá de aumentar rápidamente su ingreso conforme sea promovido a un nivel administrativo superior.

Otros recursos

Las asociaciones y organizaciones profesionales de marketing son otra fuente de información acerca de las carreras. Los especialistas en marketing generalmente pertenecen a algunas. Consulte las organizaciones de su país.

Como referencia, puede consultar algunas de las siguientes asociaciones estadounidenses para buscar empleo:

Advertising Women of New York, 28 West 44th Street, Suite 912, New York, NY 10036. (212) 221-7969 (www.awny.org)

American Advertising Federation, 1101 Vermont Avenue, NW, Washington, DC 20005. (202) 898-0089 (www.aaf.org)

American Marketing Association, 311 South Wacker Drive, Suite 5800, Chicago, IL 60606. (800) AMA-1150 (www.marketingpower.com)

The Association of Women in Communications, 3337 Duke Street, Alexandria, VA 22314. (703) 370-7436 (www.womcom.org)

Market Research Association, 1156 15th Street NEW, Suite 302, Washington, DC 20005. (202) 800-2545 (www.marketingresearch.org)

National Association of Sales Professionals, 555 Friendly Street, Bloomfield Hills, MI 48341. (866) 365-1520 (www.nasp.com)

National Management Association, 2210 Arbor Boulevard, Dayton, OH 45439. (937) 294-0421 (www.nma1.org)

National Retail Federation, 1101 New York Ave NW, Washington, DC 20005. (800) 673-4692 (www.nrf.com)

Product Development and Management Association, 330 Wabash Avenue, Suite 2000, Chicago, IL 60611. (312) 321-5145 (www.pdma.org)

Public Relations Society of America, 33 Maiden Lane, Eleventh Floor, New York, NY 10038. (212) 460-1400 (www.prsa.org)

Sales and Marketing Executives International, PO Box 1390, Sumas, WA, 98295. (312) 893-0751 (www.smei.org)

GLOSARIO

Acercamiento Etapa de venta en la que el vendedor se entrevista con el cliente por primera vez.

Actitud Evaluaciones, sentimientos y tendencias, consistentemente favorables o desfavorables, de una persona hacia un objeto o una idea.

Adaptación de la comunicación Estrategia de comunicación global que adapta por completo los mensajes publicitarios a los mercados locales.

Adaptación del producto Ajustar un producto de manera que satisfaga las condiciones o los deseos locales en mercados extranjeros.

Administración de la cadena de suministro Administración de los flujos ascendentes y descendentes de materiales de valor agregado, productos finales e información relacionada entre los proveedores, la compañía, los distribuidores y los consumidores finales.

Administración de la fuerza de ventas Análisis, planeación, implementación y control de las actividades de la fuerza de ventas.

Administración de las relaciones con el cliente Proceso general de establecer y mantener relaciones redituables con los clientes al entregarles mayor valor y satisfacción.

Administración de las relaciones con el cliente (CRM) Administración de información detallada acerca de clientes individuales y manejo cuidadoso de los puntos de contacto con los clientes para incrementar al máximo su lealtad.

Administración de las relaciones con los socios Trabajo cercano con los socios de otros departamentos de la compañía y fuera de ésta para, en conjunto, ofrecer mayor valor a los consumidores.

Administración de marketing El arte y la ciencia de elegir mercados meta y establecer relaciones redituables con ellos.

Administración del canal de marketing Seleccionar, administrar y motivar a los miembros individuales del canal y evaluar su desempeño a lo largo del tiempo.

Administración logística integrada Concepto de logística que hace hincapié en el trabajo en equipo, tanto dentro de la compañía como entre todas las organizaciones del canal de marketing, con la finalidad de incrementar al máximo el desempeño de todo el sistema de distribución.

Adquisición electrónica Compras realizadas mediante conexiones electrónicas entre compradores y vendedores —por lo regular en línea.

Agencia de publicidad Compañía de servicios de marketing que ayuda a las empresas a planear, preparar, implementar y evaluar una parte o la totalidad de sus programas de publicidad.

Agente Mayorista que representa a compradores o a vendedores en forma relativamente permanente, el cual sólo efectúa unas cuantas funciones y no asume la propiedad de los bienes.

Ambientalismo Movimiento organizado de ciudadanos, negocios y dependencias gubernamentales cuyo interés consiste en proteger y mejorar el entorno de vida actual y futuro de las personas.

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

Análisis de los competidores Proceso de identificar a los principales competidores; evaluar sus objetivos, estrategias, fortalezas, debilidades y patrones de reacción; así como seleccionar a los competidores que se enfrentarán o se evitarán.

Análisis de negocios Revisión de las proyecciones de ventas, costos y utilidades de un nuevo producto para determinar si esos factores satisfacen los objetivos de la compañía.

Análisis del punto de equilibrio Análisis realizado para determinar el volumen de unidades y las ventas necesarias para generar rentabilidad considerando un precio y una estructura de costos específicos.

Análisis del valor para el cliente Análisis que se realiza para determinar cuáles beneficios son valorados por los clientes meta y cómo califican estos clientes el valor relativo de diversas ofertas de los competidores.

Análisis SWOT (también conocido como FODA) Evaluación general de las fortalezas (*strengths*, S), debilidades (*weaknesses*, W), oportunidades (*opportunities*, O) y amenazas (*threats*, T) de la empresa.

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

Aprendizaje Cambios en la conducta de un individuo originados por la experiencia.

Asesinos de la categoría Grandes tiendas de especialidades que tienen un enorme surtido de una línea particular.

Baby boomers Grupo constituido por los 78 millones de personas que nacieron en Estados Unidos durante los años siguientes a la Segunda Guerra Mundial y hasta 1964.

Bases de datos internas Conjuntos de información de los consumidores y del mercado que se obtienen a partir de fuentes de datos existentes dentro de la red de la compañía.

Benchmarking Comparar los productos y procesos de la compañía con los de sus competidores o los de compañías líderes en otras industrias para identificar las mejores prácticas y encontrar formas de mejorar la calidad y el desempeño.

Blogs Diarios en línea donde las personas y las compañías publican sus ideas y otros contenidos, por lo general sobre temas bien definidos.

Bonificación Dinero del presupuesto promocional que pagan los fabricantes a los minoristas a cambio del compromiso de exhibir sus productos de alguna forma.

Búsqueda de información Etapa del proceso de toma de decisiones del comprador en la que se motiva al consumidor para que busque mayor información.

Búsqueda de prospectos Etapa del proceso de ventas en la que el vendedor o la compañía identifican a clientes potenciales calificados.

Búsqueda de proveedores Etapa del proceso de compra de los negocios donde el comprador intenta encontrar a los mejores vendedores.

Cadena de servicio-utilidades Cadena que vincula las utilidades de una compañía de servicios con la satisfacción de los empleados y los clientes.

Cadena de sobreprecio Secuencia de sobreprecios utilizada por las empresas en cada nivel de un canal.

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

Cadenas corporativas Dos o más establecimientos de venta que tienen el mismo dueño, quien ejerce el control.

Caducidad del servicio Los servicios no pueden almacenarse para su uso o venta posteriores.

Calidad del producto Características de un producto o servicio que determinan su capacidad para satisfacer las necesidades manifiestas o implícitas del cliente.

Canal de distribución convencional Canal que consiste en uno o más productores, mayoristas y minoristas independientes, cada uno de los cuales constituye una compañía individual que trata de incrementar al máximo sus propias utilidades, incluso a expensas de las ganancias del sistema como un todo.

Canal de marketing (o canal de distribución) Conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de hacer que un producto o servicio esté a disposición del consumidor o usuario de negocios.

Canal de marketing directo (canal de nivel cero) Canal de marketing que no tiene niveles de intermediarios.

Canal de marketing indirecto Canal de marketing *que incluye uno o más niveles* de intermediarios.

Canales impersonales de comunicación Medios de comunicación que envían mensajes sin que haya contacto personal ni retroalimentación; incluyen los principales medios de difusión, ambientes y sucesos.

Canales personales de comunicación Canales utilizados por dos o más individuos para comunicarse directamente entre sí; incluyen la comunicación cara a cara, vía telefónica, por correo convencional o electrónico, e incluso mediante un chat en internet.

Canibalización Situación en la cual un producto vendido por una compañía toma una porción de las ventas de otros de sus productos.

Capital de clientes Suma de los valores de vida de todos los clientes de la compañía.

Capital de marca Efecto diferencial que el conocimiento del nombre de una marca tiene sobre la respuesta del cliente ante el producto o su comercialización.

Cartera de negocios Conjunto de negocios y productos que conforman la empresa.

Centro comercial Conjunto de negocios minoristas construido en un lugar que se planea, desarrolla, posee y administra como una unidad.

Centro de compras Todas las personas y las unidades que participan en el proceso de toma de decisiones de compra.

Centro de distribución Almacén grande, automatizado y diseñado para recibir mercancía de distintas plantas y proveedores, tomar pedidos, surtirlos de manera eficiente y entregar la mercancía a los clientes lo más rápido posible.

Ciclo de vida del producto (PLC) Curso de las ventas y utilidades de un producto durante su existencia.

Cierre Etapa del proceso de venta donde el vendedor levanta un pedido del cliente.

Clases sociales Divisiones relativamente permanentes y ordenadas de una sociedad, cuyos miembros comparten valores, intereses y conductas similares.

Club de bodega Minorista de precio reducido que vende un surtido limitado de comestibles, aparatos domésticos, ropa y otros artículos de marca con grandes descuentos a miembros que pagan cuotas anuales por pertenecer al club.

Co-branding Práctica de usar dos nombres de marca establecidos por dos compañías diferentes en el mismo producto.

Comercialización Lanzamiento de un nuevo producto al mercado.

Comerciantes mayoristas Negocios mayoristas de propiedad independiente que se convierten en dueños de la mercancía que manejan.

Compañía centrada en el cliente Compañía que se concentra en los clientes al diseñar sus estrategias de marketing y procura entregar un valor superior a sus clientes meta.

Compañía global Empresa que, al operar en más de un país, obtiene ventajas en sus costos de investigación y desarrollo, producción, marketing y financiamiento, además de prestigio, que no tienen los competidores exclusivamente nacionales.

Compañías centradas en el mercado Empresas que, al diseñar sus estrategias de marketing, prestan una atención equilibrada tanto a los clientes como a los competidores.

Comportamiento de compra complejo Comportamiento de compra de los consumidores en situaciones que se caracterizan por una gran participación del consumidor en la compra y diferencias importantes percibidas entre las marcas.

Comportamiento de compra de los negocios Comportamiento de compra de las organizaciones que adquieren bienes y servicios para utilizarlos en la producción de otros bienes y servicios que venden, arriendan o suministran a otros.

Comportamiento de compra del consumidor Conducta de compra de los consumidores finales: individuos y familias que adquieren bienes y servicios para su consumo personal.

Comportamiento de compra habitual Conducta de compra del consumidor en situaciones que se caracterizan por baja participación del consumidor y la percepción de pocas diferencias importantes entre las marcas.

Comportamiento de compra que busca la variedad Conducta de compra de los consumidores en situaciones que se caracterizan por una baja participación de éstos, aunque perciban diferencias significativas entre las marcas.

Comportamiento de compra que reduce la disonancia Conducta de compra de los consumidores en situaciones que se caracterizan por alta participación, pero en las que se perciben escasas diferencias entre las marcas.

Comportamiento posterior a la compra Etapa del proceso de toma de decisiones del comprador en la cual los consumidores realizan acciones adicionales después de la compra con base en su satisfacción o insatisfacción.

Compradores Individuos ubicados en el centro de compras de una organización que efectúan una compra real.

Comunicaciones integradas de marketing (IMC) Integración y coordinación cuidadosas de los múltiples canales de comunicación de la compañía para enviar un mensaje claro, congruente y convincente acerca de la organización y de sus productos.

Comunidad económica Grupo de naciones que se organizan para trabajar hacia metas comunes en la regulación del comercio internacional.

Concepto creativo La "gran idea" convincente que dará vida a la estrategia del mensaje publicitario de una forma distintiva y memorable.

Concepto de marketing Filosofía según la cual el logro de las metas de la organización depende de conocer las necesidades y los deseos de los mercados meta, así como de ofrecer la satisfacción deseada de mejor manera que los competidores.

Concepto de marketing societal Es la idea de que las decisiones de marketing de una compañía deberían tomar en cuenta los deseos de los consumidores, las necesidades de la compañía y los intereses a largo plazo tanto de los consumidores como de la sociedad.

Concepto de producción Es la idea de que los consumidores favorecen los productos que están disponibles y son costeables; por lo tanto, la organización debe enfocarse en incrementar la eficiencia de la producción y la distribución.

Concepto de producto (1) Es la idea de que los consumidores favorecen los productos que ofrecen lo mejor en calidad, desempeño y características; por lo tanto, la organización debería dedicar su energía a mejorar continuamente sus productos. **(2)** Versión detallada de la idea de un nuevo producto planteada en términos significativos para los clientes.

Concepto de ventas Es la idea de que los consumidores no comprarán un número suficiente de los productos de la compañía a menos que ésta realice una labor de ventas y de promoción a gran escala.

Conflicto de canal Desacuerdo entre los miembros del canal de marketing respecto a las metas, funciones y recompensas —quién hará qué y qué obtendrá a cambio.

Conocimiento del consumidor Conocimiento claro de los clientes y del mercado que se deriva de la información de marketing y se convierte en la base utilizada para crear valor, compromiso y relaciones con el cliente.

Consumerismo Movimiento organizado de ciudadanos y organismos gubernamentales que busca mejorar los derechos y el poder de los compradores en su relación con los vendedores.

Contratación gerencial Empresa conjunta en la que una compañía nacional ofrece los conocimientos técnicos a una compañía extranjera que aporta el capital; la empresa nacional exporta servicios gerenciales en vez de productos.

Contribución neta de marketing (NMC) Medida de rentabilidad del marketing que sólo incluye componentes de la rentabilidad controlada por el marketing.

Contribución unitaria Monto con el que cada unidad contribuye para cubrir los costos fijos —la diferencia entre el precio y los costos variables.

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

Corredor Mayorista que no se vuelve propietario de los bienes y cuya función consiste en reunir a quienes compran y a quienes venden para ayudarles en la negociación.

Correo no deseado (spam) Mensajes comerciales enviados por correo electrónico que no son solicitados ni deseados.

Costos fijos (generales) Costos que no varían con el nivel de producción o de ventas.

Costos relevantes Costos que se presentarán en el futuro y que variarán entre las alternativas a considerar.

Costos totales Suma de los costos fijos y variables para un nivel de producción determinado.

Costos variables Costos que varían en proporción directa con el nivel de producción.

Creencia Pensamiento descriptivo que una persona tiene acerca de algo.

Crowdsourcing Práctica que consiste en invitar a grandes comunidades de personas —clientes, empleados, científicos e investigadores independientes, además del público en general— a participar en el proceso de innovación de productos.

Cultura Conjunto de valores, percepciones, deseos y comportamientos básicos que un miembro de la sociedad aprende de su familia y de otras instituciones significativas.

Cuota de ventas Estándar que fija la cantidad de ventas que deberá hacer un vendedor e indica cómo deben dividirse las ventas entre los productos de la compañía.

Curva de demanda Curva que muestra el número de unidades que el mercado comprará en un periodo determinado a los diferentes precios que podrían cobrarse.

Curva de experiencia (curva de aprendizaje) Disminución del costo unitario promedio de producción como resultado de la experiencia de producción acumulada.

Datos masivos (*big data*) Conjuntos enormes y complejos de datos que se obtienen mediante las avanzadas tecnologías de producción, recopilación, almacenamiento y análisis de información actuales.

Datos primarios Información que se recaba para un propósito específico.

Datos secundarios Información que ya existe en algún lugar y que se recabó con otros propósitos.

Decisión de compra Decisión del comprador respecto a qué marca adquirir.

Declaración de misión Planteamiento del propósito de la organización, es decir, lo que ésta desea lograr en el entorno más amplio.

Declaración de posicionamiento Enunciado que sintetiza el posicionamiento de la marca o de la organización adoptando el siguiente formato: Para (el segmento meta y una necesidad), nuestra (marca) es (el concepto) que (señala la diferencia).

Demanda derivada Demanda comercial que, en última instancia, proviene o se deriva de la demanda de bienes de consumo.

Demanda total de mercado Volumen total que compraría un grupo definido de consumidores en alguna zona geográfica determinada en un periodo específico, en cierto ambiente de marketing, con determinado nivel y determinada mezcla de marketing dentro de una industria.

Demandas Deseos humanos respaldados por el poder de compra.

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

Depuración de ideas Proceso de examinar ideas de nuevos productos para encontrar las buenas y desechar las malas lo antes posible.

Desarrollo de la estrategia de marketing Diseño de una estrategia de marketing inicial para un nuevo producto con base en el concepto del producto.

Desarrollo de mercado Crecimiento de una compañía mediante la identificación y el desarrollo de nuevos segmentos de mercado para sus productos actuales.

Desarrollo de nuevos productos Desarrollo de productos originales, o bien, de mejoras o modificaciones de productos existentes, así como de nuevas marcas, mediante los propios esfuerzos de desarrollo de productos de una compañía.

Desarrollo de nuevos productos basado en equipos Estrategia de desarrollo de nuevos productos en la cual diversos departamentos de la compañía trabajan en estrecha colaboración, traslapando las fases del proceso de desarrollo para ahorrar tiempo e incrementar la eficacia.

Desarrollo de nuevos productos centrados en el cliente Desarrollo de productos nuevos que se enfoca en encontrar formas novedosas de resolver los problemas de los clientes y crear experiencias más satisfactorias para éstos.

Desarrollo de productos Crecimiento de la empresa que consiste en ofrecer productos nuevos o modificados al segmento actual de mercado.

Desarrollo de proveedores Creación sistemática de redes de proveedores-socios para asegurar un abastecimiento adecuado y confiable de productos y materiales para utilizarlos en fabricar productos o revenderlos a otros.

Desarrollo del producto Convertir el concepto del producto en un bien físico para garantizar que la idea del producto sea una oferta viable de mercado.

Descripción general de necesidades Etapa del proceso de compra de los negocios en la que un comprador describe las características generales y la cantidad que necesita de un artículo.

Descuento Reducción directa en el precio de compra durante un periodo específico o por volúmenes grandes.

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

Desintermediación Eliminación de los intermediarios del canal de marketing por parte de los fabricantes del producto o servicio, o el desplazamiento de los distribuidores tradicionales por parte de tipos radicalmente nuevos de intermediarios.

Determinación de costos por objetivo Fijación de precios que inicia con un precio de venta ideal y luego establece costos meta que asegurarán se cumpla con ese precio.

Diferenciación Proceso de distinguir realmente la oferta de mercado para crear mayor valor para el cliente.

Diseño del canal de marketing Creación de canales de marketing eficaces después de analizar las necesidades del cliente, establecer los objetivos del canal e identificar y evaluar las principales alternativas.

Disonancia cognoscitiva Incomodidad del comprador causada por un conflicto posterior a la compra.

Distribución exclusiva Otorgar a un número limitado de concesionarios el derecho exclusivo de distribuir los productos de la compañía en sus territorios.

Distribución intensiva Tener en existencia el producto en tantos locales como sea posible.

Distribución selectiva Recurrir a dos o más intermediarios (aunque no a todos) que estén dispuestos a distribuir los productos de la compañía.

Diversificación Crecimiento de una empresa que se basa en iniciar o adquirir negocios ajenos a sus mercados y productos actuales.

Elasticidad de precio Medida de la sensibilidad de la demanda ante cambios en el precio.

Empaque Actividades que incluyen el diseño y la producción del envase o de la envoltura de un artículo.

Empresa centrada en los competidores Compañía cuya actividad se basa principalmente en las acciones y reacciones de los competidores.

Empresa conjunta Ingreso en mercados extranjeros en asociación con compañías extranjeras para producir o vender un producto o servicio.

Empresa de nicho de mercado Empresa que atiende a pequeños segmentos que las otras compañías de una industria pasan por alto o ignoran.

Entorno cultural Instituciones y otras fuerzas que influyen en los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de una sociedad.

Entorno de marketing Participantes y fuerzas externas al marketing que afectan la capacidad de la dirección de marketing para establecer y mantener relaciones exitosas con sus clientes meta.

Entorno económico Factores económicos que influyen en el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores.

Entorno natural Ambiente físico y recursos naturales que los especialistas en marketing requieren como insumos o que resultan afectados por las actividades de marketing.

Entorno político Leyes, dependencias gubernamentales y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una determinada sociedad y los limitan.

Entorno tecnológico Fuerzas que desarrollan nuevas tecnologías que permiten la creación de nuevos productos y oportunidades de mercado.

Entrevista en focus group (grupo de enfoque) Entrevista personal que consiste en invitar entre seis y 10 personas a reunirse, durante algunas horas, con un entrevistador capacitado para hablar acerca de un producto, un servicio o una organización. El entrevistador "enfoca" la discusión grupal en temas relevantes. Se le conoce también como sesión de grupo.

Especificación de pedido-rutina Etapa del proceso de compra de los negocios en la cual el comprador redacta el pedido final con el(los) proveedor(es) elegido(s) indicando las especificaciones técnicas, la cantidad requerida, la fecha de entrega esperada, las políticas de devolución y las garantías.

Especificación del producto Etapa del proceso de compra de los negocios en la que la organización compradora decide y especifica las características técnicas óptimas de un producto requerido.

Estado contable de pérdidas y ganancias (o **estado de ingresos** o **estado de operaciones)** Estado contable que muestra las ganancias reales menos los gastos y la utilidad neta de una organización, un producto o una marca durante un periodo específico de planeación, por lo regular, de un año.

Estado contable pro forma (o **proyectado) de pérdidas y ganancias (**o **de estado de ingresos** o **de operaciones)** Estado contable que muestra los ingresos proyectados menos los gastos presupuestados y estima la utilidad neta proyectada para una organización, un producto o una marca durante un periodo específico de planeación, por lo general, de un año.

Estilo Modo de expresión básico y distintivo.

Estilo de vida Patrón de vida de un individuo expresado en términos de sus actividades, intereses y opiniones.

Estilos de ejecución Están constituidos por el enfoque, estilo, tono, formato y las palabras que se utilicen para ejecutar un mensaje publicitario.

Estrategia de atracción Estrategia de promoción que requiere gastar mucho en publicidad y promoción entre los consumidores para lograr que los consumidores finales adquieran el producto, creando un vacío de la demanda que "atraiga" el producto a lo largo del canal.

Estrategia de empuje Estrategia de promoción que requiere usar la fuerza de ventas y la promoción comercial para impulsar el producto a lo largo de los canales. El fabricante promueve el producto ante los miembros del canal quienes, a su vez, lo promueven ante los consumidores finales.

Estrategia de marketing Lógica de marketing con la cual una compañía espera crear valor para el cliente y establecer relaciones redituables con él.

Estrategia de publicidad Estrategia que utiliza la compañía para lograr sus objetivos de publicidad. Se compone de dos elementos principales: la creación de mensajes publicitarios y la selección de los medios de publicidad.

Estrategias de marketing competitivas Estrategias que posicionan con firmeza a la compañía frente a sus competidores y le dan la mayor ventaja competitiva posible.

Estructura de la fuerza de ventas por cliente (o por mercado) Organización de fuerza de ventas donde los vendedores se especializan en vender únicamente a ciertos clientes o industrias.

Estructura de la fuerza de ventas por producto Organización de la fuerza de ventas en la cual los vendedores se especializan en vender sólo una porción de los artículos o de las líneas de la compañía.

Estructura territorial de la fuerza de ventas Organización de la fuerza de ventas que asigna a cada vendedor una zona geográfica exclusiva para ofrecer toda la línea de productos o servicios de la compañía.

Etapa de crecimiento Fase del ciclo de vida de un producto donde las ventas de éste comienzan a aumentar con rapidez.

Etapa de decadencia Etapa del ciclo de vida de un producto en la cual comienzan a disminuir las ventas.

Etapa de introducción Fase del ciclo de vida de un producto en la cual el nuevo producto se distribuye inicialmente y está disponible para comprarse.

Etapa de madurez Fase del ciclo de vida de los productos en la cual el crecimiento en las ventas se reduce o se estabiliza.

Etapas de preparación del comprador Fases por las que suelen pasar los consumidores en su

proceso de compra: conciencia, conocimiento, agrado, preferencia, convicción y, por último, la compra real.

Evaluación de alternativas Etapa del proceso de toma de decisiones del comprador en la que el consumidor utiliza información para evaluar las marcas alternativas a partir del conjunto de opciones.

Exportación Ingreso a un mercado extranjero mediante la venta de bienes producidos en el país de origen de la empresa, a menudo con escasas modificaciones.

Extensión de línea Uso de una marca para introducir al mercado nuevas formas, nuevos colores, tamaños, ingredientes o sabores de una categoría de productos existente.

Extensión de marca Uso del nombre de una marca ya existente para introducir al mercado nuevas categorías de productos.

Extensión directa del producto Comercialización de un producto en un mercado extranjero sin realizarle cambio alguno.

Fabricación por contrato Estrategia conjunta en la cual una empresa contrata a fabricantes en un mercado extranjero para elaborar un producto u ofrecer un servicio.

Fijación de precios basada en el costo Establecer los precios a partir de los costos de producción, distribución y venta del producto más una tarifa justa de utilidades por el esfuerzo y los riesgos.

Fijación de precios basada en el valor Ofrecer la combinación exacta de calidad y buen servicio a un precio justo.

Fijación de precios basada en el valor para el cliente Establecimiento de precios con base en el valor percibido por los compradores, no en el costo que enfrenta el vendedor.

Fijación de precios basada en la competencia Establecimiento de precios con base en estrategias, precios, costos y ofertas de mercado de los competidores.

Fijación de precios con base en el rendimiento sobre la inversión (ROI) (o **fijación de precios con base en el rendimiento meta)** Método de fijación de precios basado en el costo que determina el precio de acuerdo con una tasa especificada de rendimiento sobre la inversión.

Fijación de precios de conjuntos de productos Combinación de varios productos para ofrecer el conjunto por un precio reducido.

Fijación de precios de descremado del mercado (precio de descremado) Establecimiento de un precio elevado a un producto nuevo para obtener ingresos máximos capa por capa a partir de los segmentos que estén dispuestos a pagar ese precio alto; la compañía vende menos, pero con un margen mayor de utilidad.

Fijación de precios de entrega uniforme Estrategia geográfica de fijación de precios en la cual una compañía cobra el mismo precio más el flete a todos los clientes, sin importar su ubicación.

Fijación de precios de penetración de mercado Establecimiento de un precio bajo a un producto nuevo buscando atraer a un gran número de compradores y conseguir una importante participación de mercado.

Fijación de precios de producto cautivo Establecimiento del precio para bienes que deben utilizarse junto con un producto principal, como las navajas para máquinas de afeitar y el software para las consolas de videojuegos.

Fijación de precios de producto opcional Establecimiento de los precios de productos opcionales o accesorios que pueden venderse junto con el producto principal.

Fijación de precios de subproductos Establecimiento de un precio para los subproductos con la finalidad de volver más competitivo el precio del producto principal.

Fijación de precios dinámica Ajuste continuo de precios para satisfacer las necesidades y características de clientes y situaciones individuales.

Fijación de precios FOB en el origen Estrategia de precios geográfica en la que los bienes se colocan libres a bordo de un transporte; el cliente paga el flete desde la fábrica hasta el destino.

Fijación de precios geográfica Establecimiento de precios para los clientes localizados en diferentes partes de un país o del mundo.

Fijación de precios mediante márgenes (fijación de sobreprecio) Suma de un sobreprecio estándar al costo del producto.

Fijación de precios por absorción de fletes Estrategia geográfica de fijación de precios en la cual el vendedor absorbe la totalidad o una parte de los cargos de transporte para conseguir un pedido deseado.

Fijación de precios por buen valor Ofrecer la combinación exacta de calidad y buen servicio a un precio justo.

Fijación de precios por línea de productos Establecimiento de las diferencias de precios entre diversos productos de una línea de productos con base en las diferencias de costo entre los productos, las evaluaciones que hacen los clientes acerca de diferentes características y los precios de los competidores.

Fijación de precios por punto base Estrategia geográfica de asignación de precios en la que el vendedor establece cierta ciudad como punto base y cobra a todos los clientes el flete desde esa ciudad hasta donde se encuentren.

Fijación de precios por punto de equilibrio (fijación de precios por utilidad meta) Establecimiento del precio con la finalidad de salir sin pérdidas ni ganancias en cuanto a los costos de fabricar y vender un producto, o bien, establecimiento del precio para obtener una utilidad meta.

Fijación de precios por valor agregado Estrategia que consiste en ofrecer características y servicios de valor agregado para diferenciar las ofertas de una compañía y cobrar precios más elevados.

Fijación de precios por zona Estrategia geográfica para la fijación de precios en la cual una compañía define dos o más zonas. Todos los clientes ubicados dentro de una zona pagan el mismo precio total; cuanto más distante esté la zona, mayor será el precio.

Fijación de precios promocional Práctica de fijar temporalmente precios de productos por debajo de su precio de lista, y a veces hasta por debajo de su costo, con la finalidad de incrementar las ventas a corto plazo.

Fijación de precios psicológica Estrategia de fijación de precios que considera la psicología acerca de los precios y no simplemente el aspecto económico; el precio sirve para comunicar algo acerca del producto.

Fijación de precios segmentada Estrategia consistente en vender un producto o servicio a dos o más precios, donde la diferencia en los precios no se basa en diferencias en los costos.

Focus group en línea Reunión de un pequeño grupo de personas en línea con un moderador capacitado para hablar acerca de un producto, un servicio o una organización; se realiza con la finalidad de adquirir conocimientos cualitativos acerca de las actitudes y el comportamiento de los consumidores.

Franquicia Asociación contractual entre un fabricante, un mayorista o una organización de servicio (franquiciador) y empresarios independientes (franquiciatarios) que compran el derecho de poseer y operar una o más unidades del sistema de la franquicia.

Fuerza de ventas externa (o **fuerza de ventas en campo)** Vendedores externos que se desplazan para visitar a los clientes.

Fuerza de ventas interna Vendedores que hacen negocios desde sus oficinas por teléfono, por interacciones en línea o en social media o que reciben visitas de compradores potenciales.

Generación de ideas Búsqueda sistemática de ideas para nuevos productos.

Generación del milenio (o generación Y) Grupo constituido por los 83 millones de hijos de los *baby boomers* nacidos entre 1977 y 2000 en Estados Unidos.

Generación X Grupo constituido por los 49 millones de individuos que nacieron entre 1965 y 1976, durante la disminución de la tasa de natalidad que siguió a la etapa del auge en el número de nacimientos en Estados Unidos.

Generación Z Personas nacidas después del 2000 (aunque muchos analistas incluyen a los nacidos después de 1995) que conforman los mercados de niños, preadolescentes y adolescentes.

Grupo Dos o más personas que interactúan para alcanzar metas individuales o colectivas.

Grupo estratégico Conjunto de empresas de una industria que siguen la misma estrategia o una similar.

Guardabarreras (*gatekeepers*) Personas ubicadas en el centro de compras de la organización que controlan el flujo de información hacia los demás.

Influencia de la comunicación de boca en boca Efecto que tienen las palabras y recomendaciones de amigos, familiares, colegas y otros consumidores confiables sobre el comportamiento de compra.

Influenciadores Personas del centro de compras de una organización que influyen en la decisión de compra; a menudo ayudan a definir las especificaciones y también brindan información para evaluar alternativas.

Inseparabilidad del servicio Los servicios se producen y consumen al mismo tiempo, no pueden separarse de sus proveedores.

Intangibilidad del servicio No es posible observar, degustar, tocar, escuchar u oler los servicios antes de comprarlos.

Inteligencia competitiva de marketing Seguimiento, recopilación y análisis sistemáticos de la información pública disponible acerca de consumidores, competidores y sucesos en el entorno de marketing.

Intercambio Acto de obtener un objeto deseado que está en manos de alguien, ofreciéndole algo a cambio.

Intermediarios de marketing Empresas que ayudan a la compañía a promover, vender y distribuir sus bienes a los compradores finales.

Invención de productos Creación de productos o servicios nuevos para mercados extranjeros.

Inversión directa Ingreso en un mercado extranjero mediante la creación de instalaciones de ensamblado o de fabricación en el extranjero.

Investigación causal Investigación de mercados que busca someter a prueba hipótesis acerca de relaciones de causa y efecto.

Investigación de mercados Diseño, recopilación, análisis e informes sistemáticos de datos relevantes para una situación de marketing específica que enfrenta una organización.

Investigación de mercados en línea Recopilación en línea de datos primarios mediante encuestas de internet, focus groups en línea, experimentos basados en la web o el seguimiento del comportamiento de los consumidores en línea.

Investigación descriptiva Investigación de mercados que busca describir mejor los problemas o las situaciones de marketing, o los mercados, así como el potencial de mercado de un producto o las características demográficas y actitudes de los consumidores.

Investigación etnográfica Forma de investigación que implica enviar personal capacitado a observar a los consumidores e interactuar con ellos en su "entorno natural".

Investigación experimental Recopilación de datos primarios seleccionando grupos apareados de sujetos, aplicándoles diferentes tratamientos, controlando los factores relacionados y observando las diferencias en sus respuestas grupales.

Investigación exploratoria Investigación de mercados que busca recabar información preliminar que ayudará a definir problemas y sugerir hipótesis.

Investigación observacional Obtención de datos primarios observando a personas, acciones y situaciones relevantes.

Investigación por encuesta Obtención de datos primarios que se basa en interrogar a las personas acerca de sus conocimientos, actitudes, preferencias y comportamiento de compra.

Líder de mercado Empresa que tiene la mayor participación del mercado en una industria.

Líderes de opinión Miembros de un grupo de referencia que, por sus habilidades especiales, conocimientos, personalidad u otras características, ejerce alguna influencia sobre los demás.

Línea de productos Grupo de productos relacionados estrechamente porque funcionan de manera similar, se venden a los mismos grupos de clientes, se comercializan a través de los mismos tipos de puntos de venta o se ubican dentro de ciertos rangos de precio.

Logística de marketing (o distribución física) Planeación, ejecución y control del flujo físico de materiales, productos finales e información relacionada desde los puntos de origen hasta los puntos de consumo con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener utilidades.

Macroentorno Fuerzas sociales más grandes que afectan el microentorno —fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.

Madison & Vine Término que ha llegado a representar la unión entre la publicidad y el entretenimiento, en un esfuerzo por abrirse paso entre la saturación de medios y crear nuevas formas de llegar a los clientes con mensajes más atractivos.

Manejo de objeciones Etapa del proceso de venta en la que el vendedor trata de identificar, aclarar y vencer las objeciones que el cliente podría tener respecto a la compra.

Marca Nombre, término, letrero, símbolo, diseño, o una combinación de estos elementos, que identifican los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y los diferencian de los de sus competidores.

Marca propia (o marca de tienda) Marca de un producto o servicio creada por un distribuidor y que es de su propiedad.

Margen de contribución La contribución unitaria dividida entre el precio de venta.

Marketing Proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener valor a cambio de ello.

Marketing con sentido de misión Marketing que realiza una compañía que define su misión en términos sociales amplios y no sólo en función de sus productos.

Marketing concentrado (de nicho) Estrategia de cobertura del mercado en la cual una compañía busca obtener una participación importante en uno o unos cuantos segmentos o nichos específicos.

Marketing de compradores Consiste en enfocar todo el proceso de marketing para convertir a los compradores potenciales en compradores reales cuando se acercan al punto de venta, ya sea dentro de la tienda, en línea o en actividades de compra con dispositivos móviles.

Marketing de compromiso del cliente Lograr que la marca constituya una parte significativa de las conversaciones y la vida de los consumidores alentando la participación directa y continua del cliente para dar forma a conversaciones relacionadas con la marca, las experiencias de marca y la comunidad de marca.

Marketing de contenido Marketing que se basa en crear, inspirar y compartir mensajes de marca y conversaciones con y entre consumidores a través de una mezcla fluida de canales propios, pagados, devengados y compartidos.

Marketing de eventos (o patrocinio de eventos) Práctica que consiste en organizar un evento para marketing de marca o en fungir como patrocinador único o participante de eventos organizados por otros.

Marketing de prueba Etapa del desarrollo de un nuevo producto en la cual el producto y el programa de marketing propuestos se someten a prueba en ambientes de mercado realistas.

Marketing de rumor Marketing que consiste en cultivar a líderes de opinión y lograr que difundan información sobre un producto o servicio a otras personas en sus comunidades.

Marketing de valor para el cliente Marketing de una compañía que destina la mayor parte de sus recursos a realizar inversiones de marketing que generen valor para el cliente.

Marketing diferenciado (segmentado) Estrategia de cobertura de mercado en la cual una compañía decide dirigirse a varios segmentos de mercado y diseña ofertas individuales para cada uno.

Marketing digital y de social media Uso de herramientas de marketing digital, como sitios web, social media, aplicaciones y anuncios móviles, videos en línea, correo electrónico y blogs para involucrar a los consumidores en cualquier parte y en todo momento mediante dispositivos digitales.

Marketing directo y digital Marketing encaminado a comunicarse de manera directa con consumidores individuales y comunidades de clientes cuidadosamente elegidos para obtener una respuesta inmediata y forjar relaciones duraderas con ellos.

Marketing en línea Marketing realizado a través de internet utilizando los sitios web de la compañía, anuncios y promociones en línea, correo electrónico, videos en línea y blogs.

Marketing generado por el consumidor Intercambios de marca creados por los propios consumidores, tanto invitados como no invitados, mediante los cuales participan cada vez más en la creación de sus propias experiencias de marca y en las de los demás.

Marketing global adaptado Estrategia de marketing internacional que adapta la estrategia de marketing y los elementos de la mezcla a cada mercado meta internacional, lo cual genera mayores costos pero contiene la expectativa de obtener mayor participación de mercado y mayores utilidades.

Marketing global estandarizado Estrategia de marketing internacional que utiliza la misma estrategia y mezcla de marketing en todos los mercados internacionales de la compañía.

Marketing individual Adaptación de los productos y programas de marketing a las necesidades y preferencias de los clientes individuales.

Marketing innovador Marketing que realiza una compañía que busca mejoras reales tanto en los productos como en el proceso de marketing.

Marketing interactivo Capacitar a los empleados de servicio en el fino arte de interactuar con los clientes para satisfacer sus necesidades.

Marketing interno Consiste en orientar y motivar al personal que tiene contacto con los clientes y a todos los empleados de apoyo al servicio para que trabajen en equipo y brinden satisfacción al cliente.

Marketing local Ajuste de marcas y promociones a las necesidades y los deseos de segmentos locales de consumidores, como ciudades, barrios e incluso tiendas específicas.

Marketing móvil Mensajes de marketing, promociones y otros contenidos entregados a los consumidores sobre la marcha a través de teléfonos móviles, teléfonos inteligentes, tabletas y otros dispositivos móviles.

Marketing multicanal Marketing que se realiza tanto a través de tiendas y otros canales tradicionales fuera de línea, como a través de medios digitales, en línea, social media y canales móviles.

Marketing no diferenciado (masivo) Estrategia de cobertura de mercado en la cual una empresa decide ignorar las diferencias entre segmentos de mercado e intenta llegar a todo el mercado con una sola oferta.

Marketing orientado al consumidor Marketing que realiza una compañía que considera y organiza sus actividades de marketing desde el punto de vista del consumidor.

Marketing por catálogo Marketing directo que se realiza a través de catálogos impresos, catálogos en video o digitales que se envían por correo a clientes seleccionados, están disponibles en las tiendas o se presentan en línea.

Marketing por correo directo Marketing realizado mediante el envío directo de una oferta, un anuncio, un recordatorio u otros mensajes comerciales a una persona ubicada en una dirección específica.

Marketing por correo electrónico Envío de mensajes de marketing específicamente dirigidos

y altamente personalizados para entablar relaciones con los consumidores a través del correo electrónico.

Marketing por televisión de respuesta directa (DRTV) Marketing directo transmitido por televisión y que incluye anuncios televisivos de repuesta directa (o infomerciales) y publicidad por televisión interactiva (iTV).

Marketing social Uso de conceptos y herramientas de marketing comercial en programas diseñados para influir en el comportamiento de los individuos con la finalidad de incrementar su bienestar y el de la sociedad.

Marketing societal Marketing que realiza una compañía que toma buenas decisiones de marketing considerando los deseos de los consumidores, las necesidades de la compañía y los intereses a largo plazo tanto de los consumidores como de la sociedad.

Marketing sustentable Desde el punto de vista social y ambiental, es un marketing responsable que satisface las necesidades actuales de los consumidores y de los negocios, y al mismo tiempo, conserva o mejora la capacidad de las generaciones futuras para cubrir sus propias necesidades.

Marketing transcultural Inclusión de temas étnicos y perspectivas transculturales, dentro del marketing principal de una marca, apelando a las similitudes, más que a las diferencias, entre los consumidores a través de segmentos subculturales.

Marketing viral Versión digital del marketing de boca en boca: videos, anuncios y otros contenidos de marketing tan "contagiosos" que los clientes quieren buscarlos o difundirlos entre sus amigos.

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

Matriz de participación de crecimiento Método de planeación de cartera que evalúa las unidades estratégicas de negocios (UEN) de una empresa en términos de su tasa de crecimiento de mercado y de su participación relativa en el mercado.

Mayorista Compañía que se dedica principalmente a actividades de venta al por mayor.

Medios publicitarios Vehículos que se utilizan para hacer llegar los mensajes publicitarios a su público meta.

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

Mercado de consumidores Todos los individuos y las familias que compran o adquieren bienes y servicios para su consumo personal.

Mercado gubernamental Unidades gubernamentales —en los niveles federal, estatal y local— que compran o arriendan bienes y servicios para realizar las principales funciones de gobierno.

Mercado institucional Escuelas, hospitales, asilos, prisiones y otras instituciones que proveen bienes y servicios a las personas que están bajo su cuidado.

Mercado meta Conjunto de compradores que comparten necesidades o características y a quienes la compañía decide atender.

Método costeable Método para fijar el presupuesto de promoción en un nivel que, en opinión de la dirección, la compañía puede solventar.

Método de la carga de trabajo Método para determinar el tamaño de la fuerza de ventas con base en la carga laboral requerida y el tiempo disponible para realizar la venta.

Método de objetivo y tarea Establecimiento del presupuesto de promoción mediante (1) la definición de objetivos de promoción específicos, (2) la determinación de las tareas que deben efectuarse para alcanzar tales objetivos y (3) la estimación de los costos de realizar dichas tareas. La suma de esos costos es el presupuesto de promoción propuesto.

Método de paridad competitiva Establecimiento del presupuesto de promoción igualando la inversión de los competidores en ese rubro.

Método de proporción en cadena Estimación de la demanda de mercado que se obtiene multiplicando un número base por una cadena de porcentajes de ajuste.

Método del porcentaje de ventas Determinación del presupuesto de promoción como un porcentaje de las ventas reales o estimadas o como un porcentaje del precio de venta unitario.

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

Mezcla de productos (o cartera de productos) Conjunto de todas las líneas de productos y artículos que una compañía ofrece a la venta.

Mezcla de promoción (o mezcla de comunicaciones de marketing) Mezcla específica de las herramientas promocionales que utiliza la compañía para comunicar valor a los clientes de manera persuasiva y establecer relaciones con ellos.

Microentorno Participantes cercanos a la empresa que afectan la capacidad de ésta para servir a sus clientes —la propia empresa, los proveedores, intermediarios de marketing, mercados de clientes, competidores y públicos.

Micromarketing Práctica de adaptar los productos y programas de marketing a las necesidades y los deseos de segmentos específicos de clientes individuales y locales; incluye el *marketing local* y el *marketing individual*.

Minorista Negocio cuyas ventas provienen principalmente del menudeo.

Minoristas de precio reducido Minoristas que compran a precios menores que los de mayoreo y venden a precios menores que los de venta al menudeo.

Minoristas de servicios Vendedores minoristas cuya línea de productos es en realidad un servicio, como los hoteles, las líneas aéreas, los bancos, las universidades y muchos otros.

Minoristas independientes de precio reducido Tiendas minoristas de precio reducido propiedad de empresarios u operadas por éstos de manera independiente; o bien, divisiones de una corporación de ventas al menudeo de mayores dimensiones.

Miopía de marketing Error de poner mayor atención a los productos específicos que ofrece una compañía que a los beneficios y las experiencias que provocan.

Moda Estilo de actualidad popular o aceptado en un campo específico.

Moda pasajera Temporada de ventas inusualmente altas causada por el entusiasmo del consumidor y la popularidad inmediata del producto o de la marca.

Motivo (impulso) Necesidad lo bastante apremiante como para hacer que la persona busque satisfacerla.

Muestra Segmento de la población que se selecciona en la investigación de mercados para que represente a toda la población.

Necesidades Estados de carencia percibida.

Nivel de canal Capa de intermediarios que realiza alguna función para acercar el producto y su propiedad al consumidor final.

Nuevo producto Bien, servicio o idea que algunos clientes potenciales perciben como algo nuevo.

Objetivo de publicidad Tarea de comunicación específica que se espera cumplir con un público meta específico durante un periodo determinado.

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

Organización de franquicia Sistema de marketing vertical contractual en el que un miembro del canal, llamado franquiciador, vincula varias etapas del proceso de producción-distribución.

Otorgamiento de licencias Método de ingreso en mercados extranjeros mediante el cual una compañía establece un acuerdo con un licenciatario establecido en el mercado extranjero.

Participación de mercado Resultado de dividir las ventas de la compañía entre las ventas del mercado.

Participación en el gasto del cliente Porción de las compras del cliente que una compañía obtiene en sus diferentes categorías de producto.

Penetración de mercado Crecimiento de una compañía basado en aumentar las ventas de los productos actuales, en los segmentos de mercado actuales, sin modificar el producto.

Percepción Proceso en el que las personas seleccionan, organizan e interpretan información para formarse una imagen significativa del mundo.

Personalidad Características psicológicas únicas que distinguen a una persona o a un grupo.

Perspectiva de canal integral Diseño de canales internacionales que toma en cuenta toda la cadena global de suministro y el canal de marketing, creando una red global de entrega de valor eficaz.

Petición de propuestas Etapa del proceso de compra de los negocios en la que el comprador invita a los proveedores calificados a que presenten sus propuestas.

Planeación estratégica Proceso de crear y mantener una concordancia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing.

Porcentaje de gastos de operación Porción de las ventas netas que se destina a cubrir los gastos operativos —se calcula dividiendo los gastos totales entre las ventas netas.

Porcentaje de margen bruto Porcentaje de ventas netas que queda después de cubrir el costo de los bienes vendidos —se calcula dividiendo el margen bruto entre las ventas netas.

Porcentaje de utilidad neta Porcentaje de cada dólar de venta que se obtiene como utilidad —se calcula dividiendo las utilidades netas entre las ventas netas.

Posición del producto Forma en que los consumidores definen un producto con base en

atributos importantes; es el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores en relación con los productos de la competencia.

Posicionamiento Organizar una oferta de mercado para ocupar un lugar claro, distintivo y deseable, respecto a los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta.

Potencial de mercado Límite superior de la demanda de mercado.

Preacercamiento Etapa de venta en la que el vendedor aprende lo más posible acerca de un cliente potencial antes de realizar una visita de ventas.

Precio Cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el bien o servicio.

Precio de equilibrio Precio al cual el ingreso total iguala al costo total, en tanto que la utilidad es igual a cero.

Precios de referencia Precios que los compradores tienen en mente y utilizan como punto de comparación cuando examinan un producto específico.

Presentación Etapa del proceso de ventas en la que el vendedor relata la "historia de valor" del producto al comprador, mostrándole cómo resuelve la oferta de la compañía los problemas del cliente.

Presupuesto de publicidad Dinero y otros recursos asignados a un producto o al programa de publicidad de una empresa.

Proceso de adopción Proceso mental por el que atraviesa una persona desde que se entera de una innovación hasta que realiza la adopción final.

Proceso de compra de los negocios Proceso de toma de decisiones mediante el cual los encargados de hacer las compras en los negocios determinan cuáles bienes y servicios necesitan adquirir sus organizaciones y luego localizan, evalúan y eligen entre diferentes proveedores y marcas.

Proceso de venta Pasos que el vendedor sigue al vender, los cuales incluyen búsqueda y calificación de prospectos, preacercamiento, acercamiento, presentación y demostración, manejo de objeciones, cierre y seguimiento.

Producto Cualquier bien que se ofrezca a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad.

Producto de compra Bien de consumo que el cliente, en el proceso de selección y compra, por lo regular compara en términos de idoneidad, calidad, precio y estilo.

Producto de consumo Artículo que un consumidor final adquiere para su uso personal.

Producto de conveniencia Bien de consumo que suele adquirirse con frecuencia, de inmediato y con un mínimo esfuerzo de comparación y compra.

Producto de especialidad Bien de consumo con características o identificación de marca únicas, por lo cual un grupo significativo de compradores está dispuesto a realizar un esfuerzo de compra especial.

Producto industrial Producto comprado por individuos y organizaciones para darle un procesamiento posterior o para utilizarlo en las actividades de un negocio.

Producto no buscado Bien de consumo que el consumidor no conoce o que conoce pero normalmente no piensa comprar.

Productos agradables Productos que ofrecen una gran satisfacción inmediata, aunque a la larga podrían dañar a los consumidores.

Productos deficientes Productos que no tienen atractivo inmediato ni ofrecen beneficios a largo plazo.

Productos deseables Productos que ofrecen tanto una gran satisfacción inmediata como considerables beneficios a largo plazo.

Productos saludables Productos que tienen escaso atractivo inmediato, pero que a largo plazo pueden beneficiar a los consumidores.

Promoción de ventas Incentivos de corto plazo que alientan la compra o venta de un producto o servicio.

Promociones comerciales Herramientas de promoción de ventas que se utilizan para persuadir a los distribuidores de que vendan una marca, le otorguen espacio de anaquel y la promuevan en su publicidad.

Promociones para consumidores Herramientas de promoción de ventas empleadas para incrementar las compras y la participación de los clientes a corto plazo o para mejorar las relaciones con éstos a largo plazo.

Promociones para negocios Herramientas de promoción de ventas que se utilizan para generar negocios, estimular las compras, recompensar a los clientes y motivar a los vendedores.

Propiedad conjunta Empresa conjunta en la que una compañía se une a inversionistas de un mercado extranjero para crear un negocio local donde ambas partes comparten la propiedad y el control.

Propuesta de valor Posicionamiento total de una marca —toda la mezcla de beneficios por los cuales se ha posicionado.

Proveedor de logística a terceros (o **proveedor independiente) (3PL)** Proveedor independiente de logística que realiza algunas o todas las funciones necesarias para llevar el producto de su cliente al mercado.

Prueba del concepto Prueba de conceptos de un nuevo producto con un grupo de consumidores meta para determinar si éstos sienten una fuerte atracción o no.

Publicidad Cualquier forma impersonal de presentación y promoción acerca de ideas, bienes o servicios que paga un patrocinador identificado.

Publicidad en línea Mensajes que aparecen cuando los consumidores navegan en la web; incluyen los anuncios en banner, anuncios relacionados con las búsquedas, anuncios clasificados en línea y de otros tipos.

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

Razones de operación Razones entre elementos operativos seleccionados y las ventas netas.

Recompra directa Situación de compra de los negocios donde el comprador vuelve a ordenar rutinariamente algo sin modificaciones.

Recompra modificada Situación de compra de los negocios en la cual el comprador desea modificar especificaciones, precios, condiciones o proveedores del producto.

Reconocimiento de la necesidad Primera etapa del proceso de toma de decisiones del comprador en la que el consumidor reconoce un problema o una necesidad.

Reconocimiento del problema Primera fase del proceso de compra de los negocios en la que alguien de la empresa reconoce un problema o una necesidad que es posible resolver o satisfacer al adquirir un bien o servicio.

Red de transferencia de valor Sistema conformado por la compañía, sus proveedores, sus distribuidores y, finalmente, sus clientes, quienes se asocian entre sí para mejorar el desempeño del sistema completo en la entrega de valor para el cliente.

Redes sociales en línea Comunidades sociales de internet —blogs, sitios web de redes sociales y otras comunidades en línea— donde las personas socializan o intercambian opiniones e información.

Relaciones administradas por el cliente Relaciones de marketing en las que los clientes, facultados por las nuevas tecnologías digitales de la actualidad, interactúan con compañías y entre sí para conformar sus relaciones con las marcas.

Relaciones públicas (PR) Actividades encaminadas a forjar buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la generación de información favorable, la creación de una buena imagen corporativa y el manejo o bloqueo de rumores, relatos o sucesos desfavorables.

Rendimiento de marketing sobre la inversión (o **ROI de marketing)** Utilidad neta de una inversión de marketing dividida entre el costo de la inversión de marketing. Medida de la productividad de una inversión de marketing —se calcula dividiendo la contribución neta de marketing entre los gastos de marketing.

Rendimiento de marketing sobre las ventas (o **ROS de marketing)** Porcentaje de las ventas netas atribuibles a la contribución neta de marketing —se calcula dividiendo la contribución neta de marketing entre las ventas netas.

Rendimiento sobre la inversión (ROI) Medida de la efectividad y eficiencia gerenciales —utilidad neta antes de impuestos dividida entre la inversión total.

Rendimiento sobre la inversión en publicidad Utilidad neta de una inversión en publicidad dividida entre los costos de dicha inversión.

Retador de mercado Empresa que ocupa el segundo lugar en una industria y que hace un gran esfuerzo por incrementar su participación de mercado.

Revisión del desempeño Etapa del proceso de compra de los negocios en la que el comprador evalúa el desempeño del proveedor y decide si continúa con el acuerdo establecido con éste, lo modifica o le pone fin.

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

Segmentación conductual División de un mercado en grupos con base en el conocimiento, las actitudes, el uso o la respuesta de los consumidores en relación con un producto.

Segmentación del mercado División de un mercado en grupos más pequeños de compradores con necesidades, características o comportamientos diferentes que podrían requerir estrategias o mezclas de marketing particulares.

Segmentación demográfica División del mercado en grupos de acuerdo con variables demográficas como edad, etapa del ciclo de vida, género, ingreso, ocupación, escolaridad, religión, origen étnico y generación.

Segmentación entre mercados Formación de grupos de consumidores que tienen necesidades y comportamientos de compra similares aunque se encuentren en diferentes países.

Segmentación geográfica División del mercado en diferentes unidades geográficas, como naciones, estados, regiones, municipios, ciudades o barrios.

Segmentación por beneficios División del mercado en segmentos de acuerdo con los distintos beneficios que los consumidores buscan en el producto.

Segmentación por edad y etapa del ciclo de vida División de un mercado en diferentes grupos de acuerdo con la edad de las personas y su etapa del ciclo de vida.

Segmentación por género División del mercado en diferentes grupos con base en el género.

Segmentación por ingreso División del mercado en distintos grupos según el ingreso.

Segmentación por ocasión División de un mercado en grupos según las situaciones en que los compradores conciben la idea de comprar, hacen realmente su compra o usan el artículo adquirido.

Segmentación psicográfica División de un mercado en diferentes grupos con base en la clase social, el estilo de vida o las características de la personalidad.

Segmento de mercado Grupo de consumidores que responden de modo similar a un conjunto específico de actividades de marketing.

Seguidor de mercado Compañía que ocupa el segundo lugar en una industria y que desea conservar su participación sin hacer aspavientos.

Seguimiento Verificación que hace el vendedor después de una venta para asegurar la satisfacción del cliente y tener ventas repetidas en el futuro.

Selección de proveedores Etapa del proceso de compra de los negocios donde el comprador estudia propuestas y elige a uno o más proveedores.

Selección del mercado meta Proceso de evaluar el atractivo de cada segmento de mercado y elegir uno o más segmentos para intentar ingresar a ellos.

Selección del público meta con base en el comportamiento Uso de los datos de seguimiento en línea del consumidor para dirigir los anuncios y las ofertas de marketing a consumidores específicos.

Servicio Una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a la venta y, siendo esencialmente intangibles, no tienen como resultado la propiedad de algo.

Showrooming Práctica de compra que consiste en acudir a una tienda minorista a revisar mercancías y precios para luego realizar la compra en línea a una compañía rival, incluso dentro de la misma tienda. El término deriva de que el piso de ventas se convierte en tan sólo una sala de exhibición (*showroom*).

Sistema de distribución multicanal Sistema de distribución en el cual una sola compañía establece dos o más canales de marketing para llegar a uno o más segmentos de clientes.

Sistema de información de marketing (MIS) Personal y procedimientos dedicados a evaluar las necesidades de información, a desarrollar la información que las satisface y a ayudar a quienes toman las decisiones a utilizar la información para generar y validar conocimientos del consumidor y del mercado que se puedan aplicar.

Sistema de marketing horizontal Acuerdo de canal en el que dos o más compañías de un mismo nivel se unen para aprovechar una nueva oportunidad de marketing.

Sistema de marketing vertical (VMS) Estructura de canal de distribución en la cual los productores, mayoristas y minoristas actúan como un sistema unificado. Un miembro del canal es dueño de los otros miembros, tiene contratos con ellos o tiene tanto poder que todos se ven obligados a cooperar.

Sitio web de comunidad de marca Sitio web que presenta el contenido de marca que atrae a los consumidores y crea una comunidad de clientes en torno a una marca.

Sitio web de marketing Sitio web que atrae a los consumidores para acercarlos a una compra directa o a otro resultado de marketing.

Sobreprecio Diferencia entre el precio de venta del producto de una compañía y el costo de fabricarlo o comprarlo.

Social media Comunidades en línea independientes y comerciales donde las personas se congregan, socializan e intercambian puntos de vista e información.

Subcultura Grupo de personas que comparten un sistema de valores basados en experiencias y situaciones comunes a su vida.

Sucursales y oficinas de ventas de fabricantes y minoristas Entidades de ventas al mayoreo que organizan los propios vendedores o compradores sin recurrir a mayoristas independientes.

Supermercado Tienda de autoservicio grande, de bajo costo, con bajo margen de utilidades y con alto volumen que ofrece una amplia gama de productos alimenticios y para el hogar.

Supertienda Tienda mucho más grande que un supermercado normal y que ofrece un amplio surtido de artículos alimenticios, no alimenticios y servicios que se adquieren de manera rutinaria.

Sustentabilidad ambiental 1. Desarrollo de estrategias y prácticas para crear una economía mundial que el planeta pueda mantener indefinidamente. **2.** Modelo administrativo que implica el desarrollo de estrategias que respeten el medio ambiente y generen utilidades para la compañía.

Tarea nueva Situación de compra de los negocios donde el comprador adquiere un bien o servicio por primera vez.

Tasa de rotación de inventario (o **tasa de rotación de existencias)** Número de veces en que el inventario se vende durante un periodo específico (a menudo un año) —se calcula con base en los costos, el precio de venta o las unidades.

Telemarketing Uso del teléfono para realizar ventas de manera directa a los consumidores.

Tienda de conveniencia Tienda pequeña, situada cerca de un área residencial, que está abierta muchas horas los siete días de la semana y vende una línea limitada de productos de conveniencia de rápido desplazamiento.

Tienda de descuento Establecimiento de venta al menudeo (o minorista) que ofrece mercancía estándar a precios más bajos de lo normal debido a que acepta márgenes de ganancia más reducidos y vende mayores volúmenes.

Tienda de especialidad Establecimiento de venta al menudeo que ofrece una línea de productos limitada con un amplio surtido dentro de ésta.

Tienda departamental Organización de venta al menudeo que ofrece una amplia variedad de líneas de productos; cada línea se opera como un departamento individual administrado por compradores o comerciantes especializados.

Tomadores de decisiones Personas del centro de compras de la organización que están facultadas, formal o informalmente, para seleccionar o aprobar a los proveedores finales.

Transportación multimodal Combinación de dos o más formas de transporte.

Usuarios Miembros de la organización de compra que realmente utilizarán el producto o servicio.

Valor de marca Es el valor financiero total de una marca.

Valor de vida del cliente Valor de todas las compras que el cliente realiza durante toda una vida de preferencia.

Valor percibido por el cliente Evaluación que hace el cliente de la diferencia que hay entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de marketing en relación con las ofertas de los competidores.

Variabilidad del servicio La calidad de los servicios podría variar mucho, dependiendo de quién los proporciona y de cuándo, dónde y cómo los proporciona.

Vendedor Individuo que representa a una compañía ante los clientes y realiza una o más de las siguientes actividades: búsqueda de clientes potenciales, comunicación, ventas, prestación de servicios, recopilación de información y establecimiento de relaciones.

Venta de fábrica Operación al menudeo con descuentos realizada por un fabricante y que por lo regular incluye bienes excedentes, descontinuados o irregulares del fabricante.

Venta de sistemas (o **venta de soluciones)** Comprar la solución de un problema a un solo vendedor, en paquete, evitando así todas las decisiones individuales que intervienen en una situación de compra compleja.

Venta social Uso de recursos en línea, dispositivos móviles y los social media para involucrar a los clientes, entablar relaciones más fuertes con éstos y aumentar el desempeño de ventas.

Ventaja competitiva Superioridad sobre los competidores que se logra al ofrecer a los clientes mayor valor, ya sea bajando los precios u ofreciendo mayores beneficios que justifiquen un precio más alto.

Ventas al mayoreo Todas las actividades que intervienen en la venta de bienes y servicios a quienes los compran para revenderlos o darles un uso comercial.

Ventas al menudeo (o ventas minoristas o ventas al detalle) Todas las actividades que intervienen en la venta de bienes o servicios directamente a los consumidores finales para su uso personal, no comercial.

Ventas en equipo Práctica de recurrir a equipos de personas de las áreas de ventas, marketing, ingeniería, finanzas, apoyo técnico e incluso la alta dirección para atender cuentas grandes y complejas.

Ventas personales Presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la compañía con la finalidad de vender, atraer a los clientes y establecer relaciones con ellos.

VMS administrado Sistema de marketing vertical que coordina las etapas sucesivas de producción y distribución de acuerdo con el tamaño y el poder de una de las partes.

VMS contractual Sistema de marketing vertical donde compañías independientes localizadas en diferentes niveles de producción y distribución se unen mediante la firma de contratos.

VMS corporativo Sistema de marketing vertical que combina etapas sucesivas de producción y distribución en un solo dueño —el liderazgo del canal se establece gracias a la propiedad común.

En un mercado rápidamente cambiante, cada vez más digitalizado y caracterizado por el gran uso de las redes sociales, el marketing actual se centra en crear valor y compromiso del cliente.

En esta edición de Marketing, aprenderá cómo el valor y el compromiso del cliente orientan toda buena estrategia de marketing. Descubrirá que la presentación activa e integradora del libro logra un enfoque claro y convincente del valor del cliente; y que su innovador diseño facilita al estudiante la comprensión y el aprendizaje de esta materia.

El libro se centra en cinco grandes temas relacionados con el valor y el compromiso del cliente: La creación de valor para los clientes, con la finalidad de obtener valor de ellos a cambio; el compromiso del cliente y los medios digitales en la actualidad; la creación y administración de marcas fuertes y generadoras de valor; la medición y administración del rendimiento sobre el marketing; y el marketing sustentable alrededor del mundo.

Entre las novedades, tanto en contenido como de estructura, que encontrará en este texto destacan las siguientes:

- Análisis y ejemplos del efecto explosivo de las nuevas tecnologías digitales, las estrategias y prácticas de marketing.
- Casos y ejemplos nuevos que ilustran la forma en que las empresas utilizan la tecnología digital para obtener ventaja competitiva.
- Material nuevo sobre el compromiso del cliente y temas relacionados, como empowerment, crowdsourcing, marketing generado por los consumidores y marketing en tiempo real.
- Información nueva que destaca la creciente importancia del marketing sustentable.
- Ejercicios con enfoque financiero y cuantitativo que permiten a los estudiantes aplicar el pensamiento analítico a los conceptos relevantes de cada capítulo.

Para mayor información sobre este libro visite: www.pearsonenespañol.com/kotler

www.pearsonenespanol.com

ISBN: 978-607-32-5159-4

90000

9 786073 251594