

ESTRATEGIA DE  
**MARKETING**  
SEXTA EDICIÓN

---

O.C. **FERRELL** • MICHAEL D. **HARTLINE**

---

# Estrategia de marketing

SEXTA EDICIÓN

**O. C. FERRELL**

*The University of New Mexico*

**MICHAEL D. HARTLINE**

*The Florida State University*

Traducción:

**Mara Paulina Suárez Moreno**  
**Jorge Alberto Velázquez Arellano**

Revisión técnica:

**Dra. María de los Ángeles Ramos Solano**

*Departamento de Mercadotecnia*

*Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey*

*Campus Estado de México*

 **CENGAGE**  
Learning®

Australia • Brasil • Corea • España • Estados Unidos • Japón • México • Reino Unido • Singapur

*Estrategia de marketing*  
*sexta edición*

**Director Editorial para Latinoamérica:**  
Ricardo H. Rodríguez

**Editora de Adquisiciones para**  
**Latinoamérica:**  
Claudia C. Garay Castro

**Gerente de Manufactura para**  
**Latinoamérica:**  
Antonio Mateos Martínez

**Gerente Editorial en Español para**  
**Latinoamérica:**  
Pilar Hernández Santamarina

**Gerente de Proyectos Especiales:**  
Luciana Rabuffetti

**Coordinador de Manufactura:**  
Rafael Pérez González

**Editora:**  
Ivonne Arciniega Torres

**Diseño de portada:**  
Anneli Daniela Torres Arroyo

**Imagen de portada:**  
© Igor kisselev/Shutterstock.com

**Composición tipográfica:**  
Tsuki Marketing SA de CV  
Gerardo Larios García

© D.R. 2018 por Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.,  
una Compañía de Cengage Learning, Inc.  
Corporativo Santa Fe  
Av. Santa Fe núm. 505, piso 12  
Col. Cruz Manca, Santa Fe  
C.P. 05349, México, D.F.  
Cengage Learning® es una marca registrada  
usada bajo permiso.

DERECHOS RESERVADOS. Ninguna parte de  
este trabajo amparado por la Ley Federal del  
Derecho de Autor, podrá ser reproducida,  
transmitida, almacenada o utilizada en  
cualquier forma o por cualquier medio, ya sea  
gráfico, electrónico o mecánico, incluyendo,  
pero sin limitarse a lo siguiente: fotocopiado,  
reproducción, escaneo, digitalización,  
grabación en audio, distribución en Internet,  
distribución en redes de información o  
almacenamiento y recopilación en sistemas  
de información a excepción de lo permitido  
en el Capítulo III, Artículo 27 de la Ley Federal  
del Derecho de Autor, sin el consentimiento  
por escrito de la Editorial. Reg 103.

Traducido del libro, *Marketing Strategy: Text and Cases*,  
*Sixth Edition*

O. C. Ferrell and Michael D. Hartline  
Publicado en inglés por South Western, una compañía  
de Cengage Learning  
© 2014, 2011  
ISBN: 978-1-285-07304-0

Datos para catalogación bibliográfica:  
Ferrell y Hartline

***Estrategia de marketing, 6a. ed.***  
ISBN: 978-607-526-417-2

Visite nuestro sitio en:  
<http://latinoamerica.cengage.com>

*Para mi esposa, Linda*  
O.C. Ferrell

*Para Huck y ReRe*  
Michael D. Hartline



# Contenido breve

## **PARTE 1 Preparando el escenario para la estrategia de marketing**

---

**CAPÍTULO 1** El marketing en la economía actual 1

**CAPÍTULO 2** Planificación estratégica de marketing 27

## **PARTE 2 Descubriendo las oportunidades del mercado**

---

**CAPÍTULO 3** Recopilación y análisis de la información de marketing 53

**CAPÍTULO 4** Desarrollo de la ventaja competitiva y el enfoque estratégico 85

## **PARTE 3 Desarrollando la estrategia de marketing**

---

**CAPÍTULO 5** Clientes, segmentación y mercados objetivo 115

**CAPÍTULO 6** El programa de marketing 149

**CAPÍTULO 7** Branding y posicionamiento 199

## **PARTE 4 Poniendo la estrategia en acción**

---

**CAPÍTULO 8** Ética y responsabilidad social en la estrategia de marketing 227

**CAPÍTULO 9** Implementación y control del marketing 255

**CAPÍTULO 10** Desarrollo y mantenimiento de relaciones a largo plazo  
con los clientes 283

## **PARTE 5 Casos**

---

**CASO 1** *USA Today*: innovación en una industria en evolución 313

**CASO 2** La estrategia de marketing ganadora de Apple 327

**CASO 3** Monsanto equilibra los intereses de múltiples grupos de interés 339

**CASO 4** New Belgium Brewing (A): obtención de ventajas competitivas por  
medio del marketing socialmente responsable 351

**CASO 5** New Belgium Brewing (B): desarrollo de una personalidad  
de marca 361

**CASO 6** Mattel enfrenta sus desafíos de marketing 371

**CASO 7** Mistine: venta directa en el mercado tailandés de cosméticos 381

**CASO 8** BP lucha para limpiar su reputación manchada 393

**CASO 9** Chevrolet: 100 años de innovación de producto 405

<b>CASO 10</b>	<b>Wyndham Worldwide adopta una estrategia de marketing orientada hacia los grupos de interés</b>	419
<b>CASO 11</b>	<b>NASCAR: No puede mantener una buena marca abajo</b>	429
<b>CASO 12</b>	<b>IndyCar: Buscando el regreso del carril rápido a los deportes de motor</b>	441
<b>CASO 13</b>	<b>Zappos: Entregando felicidad</b>	451
<b>CASO 14</b>	<b>Sigma Marketing: Adaptación de mercadotecnia estratégica</b>	461
<b>CASO 15</b>	<b>Netflix pelea por mantenerse a la delantera en un mercado que cambia rápidamente</b>	471
<b>CASO 16</b>	<b>Gillette: Porqué la innovación podría no ser suficiente</b>	481
<b>CASO 17</b>	<b>IKEA expande lentamente su presencia en el mercado de Estados Unidos</b>	493
<b>Apéndice</b>	<b>Hoja de trabajo del plan de marketing</b>	501
	<i>Índice de marcas y compañías</i>	511
	<i>Índice de nombres</i>	525
	<i>Índice analítico</i>	529

---

## Material en línea

---

El siguiente material se encuentra disponible en línea:

- Casos 12 al 17
- Índices
- Apéndice

Ingrese a [www.cengage.com](http://www.cengage.com), busque el libro por el ISBN e ingrese el siguiente código de acceso:

# Contenido

## **PARTE 1 Preparando el escenario para la estrategia de marketing**

### **CAPÍTULO 1**

#### **El marketing en la economía actual 1**

##### **Introducción 1**

**Más allá de las páginas 1.1** Prosperando en el infierno de los productos básicos 2

#### **Los desafíos y las oportunidades del marketing en la economía actual 3**

##### **Conceptos básicos de marketing 7**

¿Qué es un mercado? 8

¿Qué es un intercambio? 9

¿Qué es un producto? 11

##### **Actividades y decisiones principales en marketing 14**

Planificación estratégica 14

**Más allá de las páginas 1.2** Estrategias innovadoras de marketing para una economía difícil 15

Investigación y análisis 16

Desarrollo de una ventaja competitiva 16

Decisiones de la estrategia de marketing 17

**Más allá de las páginas 1.3** Enfoque en los consumidores por medio del establecimiento de redes sociales en línea 18

Responsabilidad social y ética 20

Implementación y control 20

Desarrollo y mantenimiento de las relaciones con el cliente 21

##### **Enfrentar los desafíos de la estrategia de marketing 22**

##### **Lecciones del capítulo 1 24**

##### **Preguntas de análisis 25**

##### **Ejercicios 25**

### **CAPÍTULO 2**

#### **Planificación estratégica de marketing 27**

##### **Introducción 27**

**Más allá de las páginas 2.1** La historia de éxito de Redbox 28

##### **El proceso de planificación estratégica 29**

Misión organizacional *versus* visión organizacional 30

Estrategia corporativa o de la unidad de negocio 34

Metas y objetivos funcionales 35

Estrategia funcional 35

Implementación 36

Evaluación y control 36

##### **El plan de marketing 36**

Estructura del plan de marketing 37

**Más allá de las páginas 2.2** Vende por debajo del costo, ellos vendrán 41

Utilizar la estructura del plan de marketing 42

Propósito e importancia del plan de marketing	44
Aspectos organizacionales del plan de marketing	44
<b>Mantenimiento del enfoque en el cliente y equilibrio de la planificación estratégica</b>	<b>45</b>
Planificación enfocada en el cliente	46
<b>Más allá de las páginas 2.3 Amazon arde</b>	<b>47</b>
Planificación estratégica equilibrada	48
<b>Lecciones del capítulo 2</b>	<b>50</b>
<b>Preguntas de análisis</b>	<b>51</b>
<b>Ejercicios</b>	<b>51</b>

## **PARTE 2 Descubriendo las oportunidades del mercado**

---

### **CAPÍTULO 3**

<b>Recopilación y análisis de la información de marketing</b>	<b>53</b>
<b>Introducción</b>	<b>53</b>
<b>Más allá de las páginas 3.1 Los baby boomers merecen un análisis cuidadoso</b>	<b>54</b>
<b>Realizar un análisis de la situación</b>	<b>55</b>
El análisis por sí solo no es una solución	55
Los datos no son lo mismo que la información	56
Los beneficios del análisis deben superar los costos	56
Realizar un análisis de la situación es un ejercicio desafiante	56
<b>El ambiente interno</b>	<b>58</b>
Revisión de los objetivos, la estrategia y el desempeño actuales	59
Disponibilidad de recursos	59
Cultura y estructura organizacional	60
<b>El ambiente del cliente</b>	<b>60</b>
¿Quiénes son nuestros clientes actuales y potenciales?	62
¿Qué hacen los clientes con nuestros productos?	62
¿Dónde compran los clientes nuestros productos?	63
¿Cuándo compran los clientes nuestros productos?	63
<b>Más allá de las páginas 3.2 El desafío continuo de los desperdicios electrónicos</b>	<b>64</b>
¿Por qué (y cómo) seleccionan los clientes nuestros productos?	65
¿Por qué los clientes potenciales no compran nuestros productos?	65
<b>El ambiente externo</b>	<b>66</b>
Competencia	66
Crecimiento económico y estabilidad	70
Tendencias políticas	71
Problemas regulatorios y legales	71
Progresos tecnológicos	72
Tendencias socioculturales	73
<b>Recolección de datos e información de mercadotecnia</b>	<b>76</b>
Fuentes de información secundaria	76
<b>Más allá de las páginas 3.3 Un manual de asuntos corporativos</b>	<b>77</b>
Recopilación de datos primarios	80
Superar los problemas de la recopilación de datos	81
<b>Lecciones del capítulo 3</b>	<b>82</b>
<b>Preguntas de análisis</b>	<b>82</b>
<b>Ejercicios</b>	<b>83</b>

**CAPÍTULO 4**

<b>Desarrollo de la ventaja competitiva y el enfoque estratégico</b>	85
<b>Introducción</b>	85
<b>Más allá de las páginas 4.1 Innovación: una clave importante para el éxito</b>	86
<b>Hacer productivo un análisis FODA</b>	87
Manténgase enfocado	88
Investigue exhaustivamente a los competidores	89
Colabore con otras áreas funcionales	89
Examine los problemas desde la perspectiva del cliente	90
Busque las causas, no las características	92
Separar los problemas internos de los externos	92
<b>Planificación estratégica dirigida por FODA</b>	93
Fortalezas y debilidades	93
Oportunidades y amenazas	95
La matriz FODA	96
<b>Desarrollo y aprovechamiento de las ventajas competitivas</b>	98
<b>Establecimiento de un enfoque estratégico</b>	100
<b>Más allá de las páginas 4.2 Liderazgo exitoso del producto en 3M</b>	101
<b>Desarrollar metas y objetivos de marketing</b>	105
<b>Más allá de las páginas 4.3 Una visión más cercana a la estrategia de océano azul</b>	106
Desarrollo de metas de marketing	107
Desarrollar objetivos de marketing	108
Ir más allá de las metas y los objetivos	111
<b>Lecciones del capítulo 4</b>	111
<b>Preguntas de análisis</b>	112
<b>Ejercicios</b>	112

## **PARTE 3 Desarrollando la estrategia de marketing**

---

**CAPÍTULO 5**

<b>Clientes, segmentación y mercados objetivo</b>	115
<b>Introducción</b>	115
<b>Más allá de las páginas 5.1 La minería de datos permite a las compañías conocer nuestros secretos</b>	116
<b>Comportamiento del comprador en los mercados de consumo</b>	117
El proceso de compra del consumidor	117
Factores que afectan el proceso de compra del consumidor	123
<b>Comportamiento del comprador en los mercados de negocios</b>	125
Características únicas de los mercados de negocios	126
El proceso de compra de negocios	128
<b>Segmentación del mercado</b>	129
Enfoques de segmentación del mercado tradicional	129
<b>Más allá de las páginas 5.2 Los desafíos y las oportunidades de la diversidad de la población</b>	130
Enfoques de segmentación individualizados	132
Criterios para la segmentación exitosa	134
<b>Más allá de las páginas 5.3 Estrategias de cambio en el mercado del cereal</b>	135
<b>Identificación de los segmentos de mercado</b>	135
Segmentación de los mercados de consumo	136
Segmentación de los mercados de negocios	141

<b>Estrategias del mercado objetivo</b>	142
<b>Lecciones del capítulo 5</b>	143
<b>Preguntas de análisis</b>	146
<b>Ejercicios</b>	146
<b>CAPÍTULO 6</b>	
<b>El programa de marketing</b>	149
<b>Introducción</b>	149
<b>Más allá de las páginas 6.1 ¿La buena mercadotecnia puede salvar a Barnes &amp; Noble?</b>	150
<b>Estrategia de producto</b>	151
Aspectos estratégicos de la cartera de productos	151
Los desafíos de los servicios	154
Desarrollo de nuevos productos	156
<b>Estrategia de fijación de precios</b>	158
Cuestiones clave en la estrategia de fijación de precios	159
<b>Más allá de las páginas 6.2 Fijación de precios en todo el mundo</b>	160
Fijación de precios de los servicios	165
Estrategias de fijación de precios base	166
Ajuste del precio base	167
<b>Estrategia de la cadena de suministro</b>	169
Problemas estratégicos de la cadena de suministro	170
Tendencias en la estrategia de la cadena de suministro	175
<b>Más allá de las páginas 6.3 Ventajas de la cadena de suministro de Walmart</b>	176
<b>Comunicaciones integradas de marketing</b>	179
<b>Más allá de las páginas 6.4 La fragmentación cambia para siempre la publicidad en los medios</b>	180
Cuestiones estratégicas en las comunicaciones integradas de marketing	181
Publicidad	182
Relaciones públicas	184
Ventas personales y administración de ventas	186
Promoción de ventas	188
<b>Lecciones del capítulo 6</b>	192
<b>Preguntas de análisis</b>	195
<b>Ejercicios</b>	196
<b>CAPÍTULO 7</b>	
<b>Branding y posicionamiento</b>	199
<b>Introducción</b>	199
<b>Más allá de las páginas 7.1 Steinway: más que un piano</b>	200
<b>Problemas estratégicos en el branding</b>	202
Decisiones básicas de branding	204
Alianzas de marca estratégicas	206
Valor de la marca	206
Empaque y etiquetado	209
<b>Más allá de las páginas 7.2 Debacle del empaque de Tropicana</b>	210
<b>Diferenciación y posicionamiento</b>	210
Bases para la diferenciación	212
Estrategias de posicionamiento	214

<b>Gestión de las marcas a lo largo del tiempo</b>	215
Etapa de desarrollo	217
Etapa de introducción	218
Etapa de crecimiento	219
Etapa de madurez	220
<b>Más allá de las páginas 7.3</b> Estrategia de renovación de la marca Nintendo	222
Etapa de declinación	223
<b>Lecciones del capítulo 7</b>	224
<b>Preguntas de análisis</b>	225
<b>Ejercicios</b>	225

## PARTE 4 Poniendo la estrategia en acción

---

### CAPÍTULO 8

<b>Ética y responsabilidad social en la estrategia de marketing</b>	227
<b>Introducción</b>	227
<b>Más allá de las páginas 8.1</b> Salesforce.com adopta una orientación hacia los grupos de interés	228
<b>Ética y responsabilidad social en la estrategia de marketing</b>	229
Dimensiones de responsabilidad social	229
Sostenibilidad	232
Ética y estrategia de marketing	233
<b>Más allá de las páginas 8.2</b> Encontrar los verdaderos productos verdes	234
Los desafíos de ser ético y socialmente responsable	236
<b>Cuestiones éticas en el programa de marketing</b>	237
Cuestiones éticas relacionadas con el producto	238
Cuestiones éticas relacionadas con la fijación de precios	239
Cuestiones éticas relacionadas con la cadena de suministro	240
Cuestiones éticas relacionadas con la promoción	241
<b>Gestión y control de cuestiones éticas</b>	242
Regulación de la ética del marketing	242
Códigos de comportamiento	243
<b>Más allá de las páginas 8.3</b> La Agencia de Protección del Consumidor Financiero aspira a generar confianza en el sistema bancario	244
Liderazgo ético	245
<b>Relación con el marketing y el desempeño financiero</b>	246
Orientación hacia los grupos de interés	247
Desempeño financiero de marketing	247
<b>Incorporación de la ética y la responsabilidad social en la planificación estratégica</b>	249
<b>Lecciones del capítulo 8</b>	250
<b>Preguntas de análisis</b>	251
<b>Ejercicios</b>	251

### CAPÍTULO 9

<b>Implementación y control del marketing</b>	255
<b>Introducción</b>	255
<b>Más allá de las páginas 9.1</b> Green Mountain Coffee ha hecho las cosas bien	256
<b>Cuestiones estratégicas en la implementación del marketing</b>	257
El vínculo entre planificación e implementación	257
Los elementos de la implementación de marketing	259

<b>Enfoques para la implementación del marketing</b>	263
Implementación por medio del mando	263
Implementación por medio del cambio	263
<b>Más allá de las páginas 9.2 Las nuevas reglas para el liderazgo del director ejecutivo</b>	264
Implementación por consenso	265
Implementación como cultura organizacional	266
<b>Marketing interno e implementación del marketing</b>	268
El enfoque de marketing interno	268
El proceso de marketing interno	269
<b>Evaluación y control de las actividades de marketing</b>	270
Controles formales de marketing	271
Controles informales de marketing	275
Programación de las actividades de marketing	276
<b>Más allá de las páginas 9.3 Gestión del riesgo por medio de la cultura</b>	277
Lecciones del capítulo 9	279
Preguntas de análisis	280
Ejercicios	280

## CAPÍTULO 10

<b>Desarrollo y mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes</b>	283
<b>Introducción</b>	283
<b>Más allá de las páginas 10.1 1-800-Flowers.com se enfoca en los clientes</b>	284
<b>Gestión de las relaciones con el cliente</b>	284
Desarrollo de relaciones en los mercados de consumo	286
Desarrollo de relaciones en los mercados de negocios	288
<b>Calidad y valor: la clave para desarrollar relaciones con el cliente</b>	290
Comprender el papel de la calidad	290
Entrega de calidad superior	293
<b>Más allá de las páginas 10.2 Servicio al cliente <i>versus</i> eficiencia</b>	294
Comprender el papel del valor	295
Competir con el valor	298
<b>Satisfacción: la clave para la retención del cliente</b>	299
Comprensión de las expectativas del cliente	299
<b>Más allá de las páginas 10.3 Satisfecho, pero no leal</b>	302
Satisfacción <i>versus</i> calidad <i>versus</i> valor	303
Satisfacción y retención del cliente	304
Medición de la satisfacción del cliente	306
<b>Lecciones del capítulo 10</b>	308
<b>Preguntas de análisis</b>	310
<b>Ejercicios</b>	310

## PARTE 5 Casos

---

<b>CASO 1</b>	<b>USA Today: innovación en una industria en evolución</b>	313
<b>CASO 2</b>	<b>La estrategia de marketing ganadora de Apple</b>	327
<b>CASO 3</b>	<b>Monsanto equilibra los intereses de múltiples grupos de interés</b>	339

<b>CASO 4</b>	New Belgium Brewing (A): obtención de ventajas competitivas por medio del marketing socialmente responsable	351
<b>CASO 5</b>	New Belgium Brewing (B): desarrollo de una personalidad de marca	361
<b>CASO 6</b>	Mattel enfrenta sus desafíos de marketing	371
<b>CASO 7</b>	Mistine: venta directa en el mercado tailandés de cosméticos	381
<b>CASO 8</b>	BP lucha para limpiar su reputación manchada	393
<b>CASO 9</b>	Chevrolet: 100 años de innovación de producto	405
<b>CASO 10</b>	Wyndham Worldwide adopta una estrategia de marketing orientada hacia los grupos de interés	419
<b>CASO 11</b>	NASCAR: No puede mantener una buena marca abajo	429
<b>CASO 12</b>	IndyCar: Buscando el regreso del carril rápido a los deportes de motor	441
<b>CASO 13</b>	Zappos: Entregando felicidad	451
<b>CASO 14</b>	Sigma Marketing: Adaptación de mercadotecnia estratégica	461
<b>CASO 15</b>	Netflix pelea por mantenerse a la delantera de un mercado que cambia rápidamente	471
<b>CASO 16</b>	Gillette: Por qué la innovación podría no ser suficiente	481
<b>CASO 17</b>	IKEA expande lentamente su presencia en el mercado de Estados Unidos	493
<b>Apéndice</b>	Hoja de trabajo del plan de marketing	501
	<i>Índice de marcas y compañías</i>	511
	<i>Índice de nombres</i>	525
	<i>Índice analítico</i>	529



# Prefacio

Bienvenido a uno de los temas más interesantes, desafiantes e importantes en su educación comercial. Se preguntará, ¿qué hace que la estrategia de marketing sea tan interesante, desafiante e importante? Para empezar, es interesante porque 1) está inherentemente dirigida por las personas 2) nunca se estanca. Una mezcla distinta de ambos, arte y ciencia, la estrategia de marketing se trata de las personas (dentro de una organización) que encuentran formas de suministrar valor excepcional por medio del cumplimiento de las necesidades y los deseos de otras personas (clientes, accionistas, socios de negocios, sociedad en general), así como las necesidades de la organización misma. La estrategia de marketing causa que la psicología, la sociología y la economía comprendan mejor las necesidades básicas y las motivaciones de estas personas, ya sea los clientes de la organización (normalmente considerados como los más críticos), sus empleados o sus grupos de interés. En resumen, la estrategia de marketing se trata de las personas que sirven a las personas.

Por esta razón, la estrategia de marketing es interesante porque nunca se estanca. El hecho simple es que las personas cambian. Una estrategia que funciona hoy, podría no funcionar mañana. Los productos que son populares hoy, son olvidados la siguiente semana. Estos temas son importantes porque comprender verdaderamente la estrategia de marketing significa aceptar el hecho de que existen algunas reglas concretas para desarrollar e implementar actividades de mercadotecnia. Debido al estado constante del cambio en el ambiente del marketing, es casi imposible decir que debido a “esta necesidad del cliente” y “estos competidores” y “este nivel de regulación gubernamental” el producto A, precio B, promoción C y distribución D, producirá mejores resultados. La mercadotecnia simplemente no funciona así. La falta de reglas concretas y los panoramas económico, sociocultural, competitivo, tecnológico y político/legal siempre cambiantes vuelven a la estrategia de marketing un tema terriblemente fascinante.

Ahora que sabe porqué la estrategia de marketing es tan interesante, debería ser más fácil apreciar porqué también es desafiante. Incluso una estrategia perfecta ejecutada sin problemas puede fracasar. Algunas veces, las organizaciones tienen suerte y éxito a pesar de una estrategia y ejecución terribles. La naturaleza del marketing puede hacer que la planificación de la misma sea bastante frustrante.

Finalmente, la importancia de la estrategia de marketing es indudable. Ninguna otra función de negocios se enfoca en desarrollar relaciones con clientes, el sustento de todas las organizaciones (incluso aquellas sin fines de lucro). Esta declaración no disminuye la importancia de otras funciones de negocios, puesto que todas son necesarias para que una organización sea exitosa. De hecho, la coordinación con otras funciones es vital para el éxito del marketing. Sin embargo, sin clientes y programas de mercadotecnia disponibles para cultivar las relaciones del cliente, ninguna organización puede sobrevivir.

## Nuestro enfoque

Debido a este panorama de mercadotecnia, *Estrategia de marketing, sexta edición*, provee un enfoque práctico y directo para analizar la planificación y la implementación de estrategias de marketing. Nuestro enfoque se basa en el proceso creativo relacionado con la aplicación del conocimiento y los conceptos de mercadotecnia para el desarrollo y la implementación de la estrategia. Nuestra meta es alentar a los estudiantes de mercadotecnia para que piensen y actúen como profesionales de la mercadotecnia. Al analizar los conceptos clave y las herramientas de la estrategia de marketing, nuestro énfasis en el pensamiento crítico, tanto analítico como creativo, permite a los estudiantes comprender en esencia cómo se adaptan las decisiones de marketing para crear una estrategia coherente.

Nuestro enfoque en *Estrategia de marketing, sexta edición* también está relacionado con el desarrollo y la ejecución del plan de marketing. A lo largo del texto, proporcionamos un marco de planificación amplio, con base en la realización de una investigación extensa de antecedentes, el desarrollo de las capacidades del mercado y de las ventajas competitivas, el diseño de programas integrados de marketing y la gestión de las relaciones con el cliente a largo plazo. También enfatizamos la necesidad de integridad en el proceso de planificación estratégica, así como el diseño de programas de marketing que son tanto éticos como socialmente responsables. También intentamos resaltar la integración y la coordinación de las decisiones de marketing con otras decisiones comerciales funcionales, como la clave para lograr la misión y visión general de la organización. A lo largo del texto, ofrecemos ejemplos de planificación e implementación exitosa para ilustrar la forma en que las empresas se enfrentan a los desafíos de la estrategia de marketing en la economía actual.

### Propósito

Nosotros observamos la planificación estratégica de marketing no solo como un proceso para lograr las metas organizacionales, sino también como un medio para construir relaciones a largo plazo con los clientes. Crear una orientación hacia el cliente requiere imaginación, visión y valor, especialmente en los ambientes económicos y tecnológicos rápidamente cambiantes de hoy. Para ayudar a cumplir con estos desafíos, nuestro texto se enfoca en la estrategia de marketing desde prácticas “tradicionales” y “vanguardistas”. Cubrimos temas como segmentación, creación de ventajas competitivas, desarrollo de programas de marketing y el proceso de implementación con una base sólida en la mercadotecnia tradicional, pero también con la vista puesta en las prácticas emergentes. Las lecciones aprendidas a partir del ascenso, la caída y el resurgimiento del sector punto com, los recientes escándalos corporativos y la recesión económica ilustran la importancia de equilibrar las prácticas tradicionales y emergentes de la estrategia de marketing. Nuestro texto nunca pierde de vista este equilibrio.

A pesar de que nuestro enfoque nos permite utilizar la investigación sofisticada y los procesos de toma de decisiones, hemos utilizado una perspectiva práctica que permite a los gerentes de marketing en una organización de cualquier tamaño desarrollar e implementar un plan de marketing. Hemos evitado el material esotérico, abstracto y altamente académico que no se relaciona con las decisiones de la estrategia de marketing en muchas organizaciones. El marco del plan de marketing que usamos a lo largo del texto lo ha utilizado una serie de organizaciones para planificar exitosamente sus estrategias de marketing. Muchas compañías reportan gran éxito al utilizar nuestro enfoque parcialmente debido a la gran facilidad para comunicar el plan a todas las áreas funcionales del negocio.

### Audiencia objetivo

Nuestro texto es relevante para una serie de ambientes educativos, incluyendo cursos universitarios, de posgrado y de capacitación corporativa. A nivel universitario, nuestro texto es adecuado para el curso terminal o cualquier curso de integración de nivel superior, como “Gestión de marketing”, “Estrategia de marketing” o “Política de marketing”. A este nivel, el texto provee un marco excelente que se puede utilizar con los casos incluidos con base en el texto, casos de clientes en directo o una simulación de computadora. A nivel de posgrado, nuestro texto es adecuado para cursos que abordan la planificación de marketing estratégico, las estrategias de marketing competitivo para cualquier curso con base en simulación. Un segmento creciente del mercado, la capacitación corporativa, puede utilizar nuestro texto para educar a los profesionales comerciales interesados en desarrollar planes de marketing propios o interpretar e implementar los planes de otros.

Cada uno de los 17 casos incluidos en nuestro texto describe las situaciones estratégicas del mundo real, organizaciones identificables. Puesto que estos casos presentan situaciones reales, los instructores tienen la opción de utilizar el material del caso de acuerdo con su publicación o pueden dar a los estudiantes la oportunidad de actualizar los casos al realizar investigaciones para encontrar la información más reciente. Muchos recursos adicionales para estudiantes e instructores se pueden encontrar en el sitio web complementario del texto, [www.cengagebrain.com](http://www.cengagebrain.com).

## Características clave de la sexta edición

Las características clave de *Estrategia de marketing, sexta edición*, incluyen:

- Cobertura revisada y ampliada a lo largo del texto de eventos recientes en la práctica del marketing de las compañías globalmente reconocidas.
- Un enfoque en la integración de la mercadotecnia tradicional mezcla elementos (producto, precio, distribución y promoción) en un programa de marketing consistente. Por consiguiente, los cuatro capítulos mezclados de mercadotecnia han sido condensados en un solo capítulo.
- Un capítulo nuevo sobre branding y posicionamiento (capítulo 7) que añade énfasis en el uso de cada elemento del programa de marketing para lograr el éxito del desarrollo de la marca y el posicionamiento.
- Cinco casos nuevos escritos específicamente para nuestro texto:
  - El Caso 2 “La estrategia de marketing ganadora de Apple”, se enfoca en el ascenso fenomenal hacia la prominencia por medio del uso magistral del marketing, un espíritu empresarial y un branding “fresco”.
  - Caso 9, “Chevrolet: 100 años de innovación de producto”, observa el uso de la innovación del producto y el branding de Chevrolet para crear productos automotrices prácticos, deportivos y asequibles que compiten con fabricante fuertes nacionales y extranjeros.
  - Caso 10 “Wyndham Worldwide adopta una estrategia de marketing orientada hacia los grupos de interés”, examina la forma en la que el enfoque de Wyndham en la orientación hacia los grupos de interés ha colocado a la compañía como una marca global que es sinónimo de calidad, liderazgo ético, satisfacción del cliente y sostenibilidad.
  - Caso 13 “Zappos: entregando felicidad”, explora el modelo comercial y la cultura corporativa únicos de la compañía y cómo estos influyen en sus relaciones con los clientes, los empleados, el ambiente y sus comunidades.
  - Caso 15 “Netflix lucha por mantenerse a la delantera de un mercado que cambia rápidamente”, observa cómo la compañía dominante de transmisión en tiempo real de video o rentas por correo mejoró a su principal rival, Blockbuster, y la forma en que debe prepararse para un futuro incierto conforme el sector de renta de DVD se acerca al fin de su ciclo de vida.
- Se ha realizado una revisión completa de los casos a partir de la quinta edición de nuestro texto:
  - Caso 1 “USA Today: innovación en una industria en evolución”, explora la forma en la que el periódico más grande de la nación ha utilizado la innovación continua para permanecer al frente de los cambios socioculturales y tecnológicos que amenazan la existencia de la industria de los periódicos.
  - Caso 3 “Monsanto equilibra los intereses de múltiples grupos de interés”, se enfoca en el cambio de Monsanto de una compañía química a una enfocada en la biotecnología y las preocupaciones resultantes de los grupos de interés sobre la seguridad y el ambiente que viene con este cambio.
  - Caso 4 “New Belgium Brewing (A): obtención de ventajas competitivas por medio del marketing socialmente responsable”, muestra la manera en la que una empresa utiliza la responsabilidad social y la cercanía con el cliente como ventajas competitivas en el altamente competitivo mercado de la cerveza artesanal.
  - Caso 5, “New Belgium Brewing (B): desarrollo de una personalidad de marca”, explica cómo New Belgium expandió su estrategia de branding y de comunicación después de redactar su “Manifiesto de la marca”.
  - Caso 6, “Mattel enfrenta sus desafíos de marketing”, observa las amenazas que enfrenta Mattel en sus operaciones globales continuas, incluyendo las preferencias cambiantes del cliente, la competencia, la responsabilidad del producto y las ventas en decadencia.

- Caso 7, “Mistine: venta directa en el mercado tailandés de cosméticos”, explora la forma en que el posicionamiento basado en el valor llevó a la compañía hacia la cima del mercado de venta directa de cosméticos en Tailandia.
- Caso 8, “BP lucha para limpiar su reputación manchada”, considera cómo la creciente reputación de sostenibilidad de BP fue manchada por el desastre de derrame de petróleo del Golfo.
- Caso 11, “NASCAR: no puede mantener abajo a una buena marca”, observa cómo la mercadotecnia y el desarrollo de la marca de NASCAR tiene éxito y sus luchas recientes para permanecer en la cima del mercado de los deportes de motor y de espectadores número 1 en Estados Unidos.
- Caso 12, “IndyCar: buscando el regreso a Motorsports’ Fast Lane”, es un complemento excelente para el caso de NASCAR. Se examina la reunificación de las carreras del abierto de Estados Unidos y cómo la nueva IRL debe reconectarse con sus seguidores para mejorar su presencia en el mercado de los deportes de motor de Estados Unidos.
- Caso 14, “Sigma Marketing: adaptación del marketing estratégico”, explora la adaptación y la innovación de este pequeño negocio familiar conforme crecía desde una compañía de impresión regional hasta una empresa de publicidad de especialidad global.
- Caso 16, “Gillette: por qué la innovación quizá no sea suficiente”, examina la historia de la innovación del producto y la mercadotecnia de Gillette, y cómo su éxito pasado quizá no sea suficiente para mantener la supremacía en el mercado global de hojas de afeitar.
- Caso 17, “IKEA expande lentamente su presencia en el mercado de Estados Unidos”, analiza la forma en la que la estrategia de excelencia operativa de IKEA puede interponerse en el camino hacia la futura expansión en el mercado de muebles y decoración para el hogar en Estados Unidos.
- Nuestro paquete completo de casos provee cobertura actualizada sobre temas importantes y relevantes para la práctica del marketing en el siglo XXI. Estos temas incluyen innovación, responsabilidad social, sostenibilidad, aprovisionamiento global, tecnología, asuntos corporativos e iniciativa empresarial.
- Un conjunto actualizado de hojas de trabajo para el plan de marketing, se proporciona en el Apéndice. Las hojas de trabajo reflejan un enfoque conciso para el desarrollo del plan de marketing. Sin embargo, tienen un alcance amplio para ayudar a garantizar que los estudiantes y/o gerentes no omitan problemas importantes en el desarrollo de planes de marketing estratégico.
- Un estilo de escritura continuo amigable para el usuario que cubre los puntos fundamentales sin el uso intensivo de jerga. Además, el texto se ha reducido de 12 a 10 capítulos sin perder cobertura.

### **Recursos para el instructor (DISPONIBLES SOLO PARA LA VERSIÓN EN INGLÉS Y SE VENDEN POR SEPARADO)**

Los materiales de Recursos para el instructor para la sexta edición se han actualizado para ajustarse a la nueva organización del texto. Estos materiales están disponibles en un CD-ROM de Recursos para el instructor o en línea en el sitio web de recursos para el instructor protegido con contraseña.

Estos materiales incluyen:

- Un paquete revisado de PowerPoint®, que incorpora resúmenes de clases y resúmenes de puntos clave, así como figuras y tablas seleccionadas a partir del texto.
- Un Manual del instructor actualizado, que incluye lo siguiente:
  - Resúmenes de clases del capítulo: se pueden utilizar para revisar rápidamente el contenido del capítulo antes de clase o para obtener una descripción general de todo el texto. Los instructores también pueden usar los resúmenes para añadir notas personales y ejemplos antes de clase.
  - Notas de enseñanza para el caso: nuestras notas de enseñanza usan un formato consistente para ayudar a los instructores a evaluar los casos antes de utilizarlos o para ayudar a los instructores en el análisis del caso principal y en el análisis en clase. A pesar de que existen muchos enfoques diferentes para usar los casos, nuestras notas ayudarán a los instructores a identificar los problemas clave y las alternativas, ya que se relacionan con el contenido del caso y con los capítulos del texto correspondientes.
- Un Banco de pruebas actualizado. Estos materiales de revisión incluyen una variedad de preguntas de análisis, de opción múltiple y de verdadero/falso. Las preguntas del Banco de pruebas varían en niveles de dificultad y cumplen con un rango completo de requisitos de etiquetado, de tal forma que los instructores pueden diseñar a medida sus pruebas para cumplir con sus necesidades específicas.

El Sitio web de Recursos para el instructor actualizado respalda los textos y los casos. Además de los recursos antes mencionados, los instructores encontrarán resúmenes de clases, notas de enseñanza para los casos y programas de estudio muestra para utilizarlos en sus clases.

### **Recursos para los estudiantes (DISPONIBLES SÓLO PARA LA VERSIÓN EN INGLÉS Y SE VENDEN POR SEPARADO)**

Nuestros principales recursos para el estudiante se encuentran en el texto. El Apéndice incluye un conjunto detallado de hojas de trabajo para planes de marketing que ayudarán a los estudiantes a desarrollar los suyos propios. Los recursos para el estudiante restantes se pueden encontrar en línea en nuestro sitio web:

- En el Apéndice se encuentra una versión descargable en Microsoft Word de las Hojas de trabajo de los planes de marketing. Las hojas de trabajo están diseñadas de tal forma que los estudiantes puedan completar el material y editar las hojas de trabajo fuera de la clase.
- Planes de marketing de ejemplo para ayudar a ilustrar el formato y el estilo de escritura al crear el documento del plan de marketing real.
- Una versión descargable en Microsoft Word de las Lecciones de cada capítulo. Este documento proporciona un resumen completo de cada capítulo de tal forma que los estudiantes pueden añadir y editar las lecciones fuera de clase. De forma alternativa, el archivo se puede usar durante la clase como forma de organizar la toma de notas.
- Ejercicios en línea para cada capítulo. Estos ejercicios permiten a los estudiantes practicar los conceptos aprendidos en clase.
- Pruebas en línea para cada capítulo. Estas pruebas ayudan a los estudiantes a prepararse para los exámenes del curso.
- Un tutorial sobre cómo realizar un análisis del caso. Este tutorial sugiere una forma de realizar análisis de casos. Los instructores pueden utilizar este tutorial o proporcionarles uno propio.

### **Reconocimientos**

A lo largo del desarrollo de este texto, algunos individuos extraordinarios proporcionaron su talento y experiencia para realizar contribuciones importantes. Una serie de individuos han realizado muchos comentarios y recomendaciones útiles, como revisores de este texto. Nosotros apreciamos la generosa ayuda de estos revisores:

Lynn Allendorf, *Universidad de Iowa*

Dr. Fazal Ahmed, *Universidad de Pennsylvania*

Julia Cronin-Gilmore, *Universidad Bellevue*  
A. Cemal Ekin, *Colegio Providence*  
Steven McClung, *Universidad Mercer*  
Joseph Ouellette, *Universidad Bryant*  
Jeffry Overby, *Universidad Belmont*  
Norman Alan Ross, *Universidad del Norte de Arizona*  
Kim Saxton, *Universidad Indiana*  
Herbert Sherman, *Universidad Long Island, Campus Brooklyn*  
George David Shows, *Universidad Louisiana Tech*  
Ziad Swaidan, *Universidad de Houston—Victoria*  
Uday Tate, *Universidad Marshall*  
Linda Wright, *Universidad Longwood*

También apreciamos ampliamente la ayuda de varias personas, quienes representaron una función importante en el desarrollo de los casos y otros materiales. Específicamente, agradecemos a las siguientes personas:

Timothy W. Aurand, *Universidad del Norte de Illinois*  
Harper Baird, *Universidad de Nuevo México*  
Chandani Bhasin, *Universidad de Nuevo México*  
Christin Copeland, *Universidad del Estado de Florida*  
Linda Ferrell, *Universidad de Nuevo México*  
John Fraedrich, *Universidad del Sur de Illinois, Carbondale*  
Bernadette Gallegos, *Universidad de Nuevo México*  
Jennifer Jackson, *Universidad de Nuevo México*  
Kimberly Judson, *Universidad Estatal de Illinois*  
Cassandra Lopez, *Universidad de Nuevo México*  
Kevin Mihaly, *Universidad del estado de Florida*  
Kelsey Reddick, *Universidad del estado de Florida*  
Don Roy, *Universidad Estatal de Middle Tennessee*  
Mike Sapit, *Sigma Marketing*  
Jennifer Sawayda, *Universidad de Nuevo México*  
Beau Shelton, *Universidad de Nuevo México*  
Bryan Simpson, *New Belgium Brewing Company*  
Debbie Thorne, *Universidad del Estado de Texas*  
Jacqueline Trent, *Universidad de Nuevo México*  
Robyn Watson, *Universidad del estado de Florida*  
Celeste Wood, *Universidad del estado de Florida*

Apreciamos enormemente los esfuerzos de Jennifer Sawayda, Universidad de Nuevo México. No podemos agradecer suficiente al personal de edición, producción y mercadotecnia en Cengage. Con mucho aprecio, agradecemos a Mike Roche y Sarah Blasco.

Finalmente, expresamos nuestro aprecio por el respaldo y estímulo de nuestras familias, amigos y colegas en la Universidad de Nuevo México y la Universidad Estatal de Florida.



# Acerca de los autores

## O.C. Ferrell, Ph.D.

*La Universidad de Nuevo México*

O. C. Ferrell (Ph.D., Universidad Estatal de Louisiana) es un profesor distinguido de mercadotecnia de la universidad y Bill Daniels es profesor de ética empresarial en la Escuela Anderson de mercadotecnia en la Universidad de Nuevo México. Ha servido, al igual que Bill Daniels, como profesor distinguido de ética empresarial en la Universidad de Wyoming y como jefe del departamento de mercadotecnia en la Universidad Estatal de Colorado. Antes de su llegada a CSU, el doctor Ferrell fue profesor distinguido de mercadotecnia y ética empresarial en la Universidad de Memphis. También sirvió como profesor de la Universidad de Tampa, la Universidad de Texas A&M, la Universidad del Estado de Illinois y la Universidad del Sur de Illinois. Sus grados de Licenciatura y Maestría en Administración de Empresas provienen de la Universidad del Estado de Florida.

El doctor Ferrell es ex presidente del Consejo Académico de la Asociación Estadounidense de Mercadotecnia y expresidente del Comité de Ética de la Asociación Estadounidense de Mercadotecnia. Bajo su liderazgo, el Comité desarrolló el Código de Ética AMA y el Código de Ética para Mercadotecnia de AMA en internet. Es un Miembro de la Sociedad para Avances de Mercadotecnia y Vicepresidente de Publicaciones para la Academia de Ciencias de la Mercadotecnia. Es un antiguo miembro del Consejo de Directores como Miembro Distinguido de la Academia de Ciencias de Mercadotecnia. Además, recibió el primer premio como Educador Innovador de la Asociación de Administración de Mercadotecnia.

El doctor Ferrell ha enseñado una amplia variedad de cursos, incluyendo estrategia de marketing, principios de marketing, ética del marketing, mercadotecnia internacional, así como muchos cursos universitarios en marketing. Anualmente, el doctor Ferrell enseña un curso de posgrado en estrategias competitivas de marketing en la Universidad de Thammasat en Bangkok, Tailandia.

El doctor Ferrell es el coautor de 20 libros y más de 100 artículos. Su investigación se publica en el *Journal of Marketing Research*, *the Journal of Marketing*, *the Journal of Business Ethics*, *the Journal of Business Research*, *the Journal of the Academy of Marketing Science*, así como otros diarios. Su texto *Marketing: Concepts and Strategies*, coescrito con Bill Pride, es uno de los textos de principios de marketing más ampliamente adoptados en el mundo. Además, su texto, *Business Ethics: Decision Making and Cases*, es el principal texto sobre ética empresarial.

El doctor Ferrell ha servido como un testigo experto en muchos casos de litigación civil de alto perfil, relacionados con ética del marketing. Más recientemente, ha ayudado a corporaciones internacionales y trabajado con agencias regulatorias estatales al modificar programas de marketing para mantener el cumplimiento de los requisitos tanto éticos como legales. Actualmente, trabaja con la Asociación Nacional de Consejos Estatales de Contabilidad para desarrollar una certificación de liderazgo ético para estudiantes. Ha sido invitado al programa NBC Today y citado en periódicos nacionales como *USA Today*.

El doctor Ferrell y su esposa Linda (también un miembro docente en la Universidad de Nuevo México) viven en Albuquerque. Disfruta el golf, esquiar, leer y viajar.

## Michael D. Hartline, Ph.D.

*Universidad del Estado de Florida*

Michael D. Hartline (Ph.D., Universidad de Memphis) es un Decano Asociado para Iniciativas Estratégicas y profesor Charles A. Bruning de Administración Empresarial en el Colegio de Negocios en la Universidad Estatal de Florida, donde es responsable de las relaciones externas, la educación ejecutiva y los programas estratégicos. Antes de unirse a la docencia FSU en 2001, el doctor Hartline era docente en la Universidad de Arkansas en Little Rock, Universidad Estatal de Louisiana y en la Universidad de Samford. Sus grados de Licenciatura y Maestría en Administración de Empresas provienen de la Universidad Estatal de Jacksonville en Alabama.

El doctor Hartline enseña principalmente cursos universitarios en Estrategia de marketing y Gestión de asuntos corporativos, así como cursos de posgrado en Mercadotecnia de servicios. Ha ganado muchos premios de enseñanza e investigación y realizado muchas presentaciones para industrias y audiencias académicas. El doctor Hartline también ha servido como consultor para varias organizaciones con y sin fines de lucro en áreas de desarrollo de planes de marketing, análisis de viabilidad del mercado, medición de satisfacción del cliente, capacitación de servicio al cliente y política de fijación de precios. También ha servido en el comité ejecutivo de la Academia de Ciencias de la Mercadotecnia, copresidió dos conferencias internacionales para la Asociación Estadounidense de Mercadotecnia y ha servido en los consejos de revisión editorial de una serie de los principales diarios de marketing.

La investigación del doctor Hartline aborda problemas de implementación de marketing en empresas de servicio. Específicamente, su trabajo examina la función de los empleados y de los grupos de trabajo de contacto con el cliente en la entrega eficaz de servicios de calidad para el cliente. La investigación del doctor Hartline aparece en el *Journal of Marketing*, *Journal of Service Research*, *the Journal of Business Research*, *the Journal of Relationship Marketing*, *the Journal of Services Marketing*, *the Cornell Quarterly*, *the Journal of Strategic Marketing*, *the Journal of Business Ethics* and *the Marketing Science Institute Working Paper Series*.

El doctor Hartline y su esposa Marsha viven en Tallahassee con sus hijas, Meghan, Madison y Mallory. Tienen dos perros, Bella y Chief (ambos Spaniel japonés) y un gato, Snickers. El doctor Hartline es un entusiasta autoproclamado de la electrónica y los gadgets, que disfruta la música, la lectura, las computadoras, los viajes, el fútbol universitario (¡Vamos Seminoles!) y ser padre.

## CAPÍTULO 1

# El marketing en la economía actual



### Introducción

Como se observa en la historia de apertura, *Más allá de las páginas 1.1*, competir en la economía actual significa encontrar formas para salir el estatus de los productos básicos para cumplir con las necesidades de los clientes mejor que las empresas competidoras. Todas las organizaciones, tanto con fines de lucro como sin ellos, requieren una planificación efectiva y una estrategia de marketing acertada para hacerlo de manera adecuada. Sin estos esfuerzos, las organizaciones no serían capaces de satisfacer a los clientes o cumplir con las necesidades de otros públicos de interés. Por ejemplo, tener una estrategia de marketing eficaz permite a Apple desarrollar productos populares, como iPhone, iPad y su línea de computadoras portátiles MacBook. Además, la planificación y la estrategia efectivas permiten a Cola-Cola continuar como el líder en venta de refrescos y ejecutar una adquisición clave en su compra de la marca Vitamin Water, todo mientras continúa su expansión hacia el rentable mercado chino. Estas y otras organizaciones usan una acertada estrategia de marketing para aprovechar sus fortalezas y capitalizar las oportunidades que existen en el mercado. Todas las organizaciones, desde su restaurante local favorito hasta las corporaciones multinacionales; desde los gobiernos municipales, estatales y federales, hasta las organizaciones benéficas como Hábitat for Humanity y la Cruz Roja Estadounidense, desarrollan e implantan estrategias de marketing.

La forma en que las organizaciones planean, desarrollan e implantan estrategias de marketing es el foco de este libro. Para alcanzar este enfoque, explicamos un proceso sistemático para desarrollar estrategias de marketing orientadas hacia el cliente y planes de marketing que adaptan una organización a sus ambientes internos y externos. Nuestra perspectiva se centra en las aplicaciones en el mundo real y los métodos prácticos de planificación, incluyendo el proceso de desarrollo de un plan de marketing. Los capítulos de este libro describen los pasos de este proceso. Nuestra meta es brindar al lector una comprensión más profunda de la planificación, la capacidad para organizar la enorme cantidad de información necesaria para completar el proceso de planificación y un sentimiento real hacia el desarrollo de los planes de marketing.

En este primer capítulo revisamos algunos de los principales desafíos y oportunidades que existen en la planificación de la estrategia de marketing en la economía actual. También estudiamos la naturaleza y el alcance de las actividades fundamentales de marketing y las decisiones que se presentan a lo largo del proceso de planificación. Finalmente, consideramos algunos de los desafíos más importantes relacionados con el desarrollo de dicha estrategia.

## Más allá de las páginas 1.1

### Prosperando en el infierno de los productos básicos<sup>1</sup>

¿Ha observado que, sin importar el tipo de industria, muchos bienes y servicios ofrecidos por las compañías competidoras son inquietantemente los mismos? La mayoría de los electrodomésticos, como refrigeradores, lavadoras y estufas, ofrecen las mismas características básicas y son de color blanco, beige, negro o acero inoxidable. Casi todos los teléfonos inteligentes con base en Android muestran las mismas características a precios similares. Incluso los vuelos comerciales de Nueva York a Los Ángeles son en esencia los mismos. Hacia cualquier parte que usted mire, muchas compañías ofrecen los mismos productos básicos a los mismos grupos de clientes más o menos con precios similares. A esta situación se le conoce como “infierno de los productos básicos” y es una situación difícil para muchas compañías. La mercantilización está en todos lados y es el resultado de mercados maduros, donde los bienes y servicios carecen de cualquier medio real de diferenciación. Por desgracia para muchas compañías, cuando los clientes comienzan a percibir que todos los productos rivales ofrecen más o menos los mismos beneficios, el precio es lo único que importa.

La mercantilización es una consecuencia de las industrias maduras, en las que la innovación cada vez más lenta, la extensa variedad de productos, el exceso de suministros y los consumidores frugales fuerzan los márgenes hasta el piso. Puesto que las empresas tienen pocas diferencias competitivas, son incapaces de incrementar los márgenes. También deben gastar mucho dinero en promoción para atraer más clientes. Esta situación hace que sean más vulnerables ante la entrada de competidores nuevos. Considere la industria de las aerolíneas; a pesar de algunas diferencias menores, muchos viajeros aéreos perciben a todas las aerolíneas de manera casi igual. Todas llevan a los pasajeros desde un punto A hasta un punto B, mientras les ofrecen los mismos servicios. Esto convierte al precio en la fuerza que impulsa la toma de decisiones del consumidor y permite que las aerolíneas de descuento, como Southwest y Jet Blue, se roben a los clientes de los transportistas de tiempo completo. Esta misma situación precaria existe en un amplio rango de industrias, como los servicios telefónicos, los hoteles, los bienes empaquetados, los automóviles, los electrodomésticos y el comercio minorista.

Como usted podría esperar, a los líderes de los precios bajos les va bastante bien en los mercados mercantilizados. Southwest, por ejemplo, fue renta-

ble durante más de 33 años hasta que la recesión económica golpeó a la industria en 2008. Actualmente, Southwest amplía sus rutas por medio de la adquisición de compañías rivales (como AirTran). La compañía también se distingue de otras con su innovadora campaña promocional “Sin cargos por equipaje” (“*No Bag Fees*”). Sin embargo, otras empresas evitan el estatus de productos con las tácticas básicas de la mercadotecnia: la construcción de la marca. Aquí, las empresas se liberan del estatus de producto al desarrollar una posición de marca distintiva que las separa a ellas y a sus productos de los de la competencia. Las empresas que nos vienen a la mente son Apple, Coca-Cola y Chick-fil-A. Al aportar razones convincentes para que sus clientes adquieran sus productos, la construcción de la marca permite a las empresas aumentar los márgenes. Apple, en especial, disfruta de los márgenes de utilidad más altos que cualquier otra empresa en el sector de tecnología.

Starbucks es otro buen ejemplo. Es claro que vende uno de los productos más ubicuo y mercantilizado de todos los tiempos: el café. Sin embargo, su presidente, Howard Schultz, no acepta que su empresa se encuentra en el negocio del café. Por el contrario, ve a Starbucks como un “tercer lugar” para pasar el tiempo (el hogar y el trabajo son los números 1 y 2, respectivamente). Con base en esta mentalidad, Starbucks ofrece a sus clientes mucho más que café, como acceso inalámbrico a internet, música, comida y relajación. Starbucks ha continuado sus actividades de construcción de marca al introducir combos de desayuno, un café instantáneo (Via) y el impulso continuo de su marca Seattle’s Best en restaurantes, oficinas, hospitales y máquinas expendedoras.

Salir del infierno de los productos básicos no es una hazaña fácil. Para hacerlo, las empresas deben ofrecer a sus clientes una razón convincente para comprar sus productos en lugar de los de la competencia. Al final, ganar el juego de los productos es cosa de innovación. Considere las empresas al principio de la lista de las Compañías más innovadoras del mundo para 2011 (en orden) de *BusinessWeek*: Apple, Twitter, Facebook, Nissan, Groupon y Google. Cada una de estas compañías ofrece productos innovadores, procesos o experiencias que se destacan de la competencia; no obstante, cada una compite en industrias maduras conocidas por su mercantilización. Estas compañías prueban que la innovación y las buenas estrategias son antídotos para el infierno de los productos básicos.

## Los desafíos y las oportunidades del marketing en la economía actual

Las ideas tradicionales sobre la estrategia de marketing comenzaron a cambiar para siempre a mediados de la década de 1990. Los avances en computación, comunicación y tecnologías de la información modificaron de manera irreversible el mundo y las formas en que las empresas llegan a los clientes potenciales. El colapso de la burbuja punto com a finales de la década de 1990 estuvo seguido de una caída histórica de la economía a nivel mundial en 2008. Las compañías centrales eléctricas del pasado se debilitaron y perdieron relevancia en una economía marcada por un cambio constante y por el escepticismo del consumidor. Considere estas alteraciones fundamentales en la mercadotecnia y la práctica comercial, así como nuestra conducta personal de compra:

- **Transferencia de poder hacia los clientes.** Tal vez, el cambio individual más importante durante las últimas dos décadas es la transferencia de poder de los mercadólogos a los clientes. En lugar de que los negocios tengan la capacidad para manipular a los clientes por medio de la tecnología, a menudo los clientes manipulan a los negocios debido al acceso que tienen a la información, la capacidad para comprar con base en la comparación y el control que tienen sobre sus gastos. Los clientes individuales y comerciales pueden comparar los precios y las especificaciones de los productos en cuestión de minutos. Con un teléfono inteligente y la aplicación de Amazon, pueden caminar por los pasillos de Target, escanear códigos de barras para verificar los precios en Amazon y ordenar artículos para su entrega en la tienda después de dos días. En otros casos, los clientes pueden establecer sus propios precios, como al comprar boletos de avión en Priceline.com. Ahora, los clientes pueden interactuar entre sí como comerciantes, Amazon e eBay les permiten compartir opiniones sobre la calidad del producto y la confiabilidad del proveedor. Conforme el poder continúa transfiriéndose a los clientes las empresas no tienen más que garantizar que sus productos son únicos y de mejor calidad, de este modo proporcionan a los clientes una razón para adquirirlos y seguir siendo leales a ellos.
- **Aumento masivo en la selección de productos.** La variedad y el surtido de bienes y servicios que se venden por internet y en las tiendas tradicionales son asombrosos. Tan solo en las tiendas de comestibles los clientes se enfrentan en los pasillos a innumerables opciones de cereal y refrescos. En la actualidad el crecimiento del comercio minorista en línea permite a los consumidores adquirir un automóvil en CarsDirect, exóticos regalos hechos a mano de Mojo Tree ([www.mojo-tree.co.uk](http://www.mojo-tree.co.uk)) o una caja de su vino favorito en



© OmniTerra Images

Los consumidores pueden encontrar al instante los precios de los competidores mientras están en la tienda.

**Wine.com.** El aumento de la eficiencia de las transacciones (por ejemplo, acceso las 24 horas, los siete días de la semana, con entrega en el hogar o la oficina) permite a los clientes satisfacer sus necesidades con mayor facilidad y de modo más conveniente que nunca. Además, las grandes cantidades de información disponible en línea ha cambiado la forma en la que nos comunicamos, leemos las noticias y nos entretenemos. Hoy los clientes pueden recibir las noticias de inmediato a través de las aplicaciones para los teléfonos inteligentes como Flipboard, que las obtienen de cientos de fuentes. Este aumento radical en la selección de productos y la disponibilidad ha expuesto a las empresas a incursiones de los competidores de cada esquina del planeta.

- **Audiencia, fragmentación de medios.** Los cambios en el uso de los medios y la disponibilidad de otros nuevos han forzado a los profesionales de la mercadotecnia a reconsiderar la forma en la que se comunican con los clientes potenciales. Desde el advenimiento de la televisión por cable en la década de 1970, las audiencias de medios masivos cada vez están más fragmentadas. Las audiencias televisivas, por ejemplo, abandonaron a las tres grandes cadenas (ABC, CBS, NBC) y comenzaron a mirar la programación en ESPN, HGTV, Nickelodeon y Discovery Channel. Cuando el crecimiento de la internet, la radio satelital y la comunicación móvil, se añaden a esta mezcla, se vuelve cada vez más difícil para los mercadólogos llegar a una verdadera audiencia masiva. Las audiencias de los medios se han fragmentado debido a 1) el gran número de opciones de medios disponibles en la actualidad y 2) el tiempo limitado que tenemos para dedicar a cualquier medio. Hoy los clientes obtienen cada vez más información y noticias de Facebook y Twitter en lugar del *New York Times* o CBS. Pasan una cantidad cada vez mayor de tiempo en línea o interactuando con dispositivos portátiles del que pasan leyendo revistas o viendo televisión. Como se muestra en la figura 1.1, el uso de los medios tradicionales por parte del consumidor disminuye, mientras el uso de internet y los medios móviles aumenta. Sin embargo, a pesar del desafío de llegar a las audiencias masivas hoy en día, la fragmentación de los medios tiene una gran ventaja: es más fácil alcanzar a las audiencias pequeñas y altamente enfocadas que son más receptivas a los mensajes de marketing específicos.
- **Cambio de las propuestas de valor.** Incluso antes de que comenzara “la gran recesión” en 2008, los consumidores y los compradores comerciales ya se enfrentaban al incremento de los costos relacionados con la energía, la gasolina, la comida y otros básicos. Entonces, la economía se debilitó, los compradores se vieron obligados a apretar sus cinturones y buscar formas de disminuir los gastos. En realidad, esta tendencia comenzó después del colapso punto com, ya que los consumidores observaron por primera vez que podían evitar algunos tipos de empresas y hacer cosas por sí mismos. Por ejemplo, los agentes de viajes y de bienes raíces han sido fuertemente golpeados por el comercio electrónico. Ahora, muchos clientes se dirigen a Travelocity y Expedia, en lugar de buscar agentes de viajes, cuando necesitan ayuda para reservar boletos de avión, cruceros o estancias en

**FIGURA 1.1** Cambio en el uso diario de los medios por parte de los adultos estadounidenses, 2008–2011

	Porcentaje de cambio (%)
Televisión y video	7.9
Internet	21.9
Radio	-7.8
Móvil	103.1
Periódicos	-31.8
Revistas	-28.0
Otros	0.0

Fuente: Media Literacy Clearinghouse, “Media Use Statistics”, <http://www.frankwbaker.com/mediause.htm>, consultado el 18 de julio de 2012.

hoteles. Un cambio similar ha tenido lugar en la industria de los bienes raíces, conforme los compradores realizan en línea su búsqueda de casas, mientras los vendedores toman cada vez con mayor frecuencia la ruta “a la venta por el propietario”. Por consiguiente, muchos profesionales de la mercadotecnia aprendieron una lección difícil: en situaciones en las que los clientes perciben los bienes y servicios como productos básicos, elegirán la alternativa más conveniente y menos costosa.

En la actualidad muchos de estos consumidores enfrentan las reducciones de salarios o la pérdida de sus empleos, además de gastos cada vez mayores. Estas y otras dificultades económicas han forzado al consumidor y a los compradores comerciales a reconsiderar las propuestas de valor y a enfocarse en la importancia de la frugalidad. Los efectos en los negocios han sido drásticos. Por ejemplo, como se describe en el capítulo 11, Kodak cayó en bancarota a principios de 2012 frente a un mercado altamente mercantilizado y una dura competencia por parte de otros fabricantes de cámaras y teléfonos inteligentes con tecnología más avanzada. Conforme los consumidores se dieron cuenta de que la mejor cámara era la que tenían con ellos (es decir, sus teléfonos inteligentes), huyeron de los fabricantes de cámaras tradicionales como Kodak.<sup>2</sup> Una sacudida similar ocurre en el segmento de comercio minorista de libros. Las fronteras, por ejemplo, cerraron sus puertas después de que una competencia feroz entre Barnes & Noble, Amazon, Walmart y Target alejó a sus compradores. De igual forma, solo empezamos a ver los efectos de los lectores de libros electrónicos, como Kindle de Amazon, y las soluciones de publicaciones personales, como los iBooks de Apple, en la industria editorial. Puesto que los libros se han vuelto altamente mercantilizados, por lo general los consumidores buscan los precios más bajos en lugar de las retribuciones en especie ofrecidas por las librerías tradicionales. Los lectores de libros electrónicos añaden a ello que son más amigables desde el punto de vista ecológico. Esta es la esencia de ser frugal, ya que los clientes siempre buscan maneras de recortar los gastos en partes innecesarias de sus vidas.

- **Modificación en los patrones de la demanda.** En algunos casos, los cambios de la tecnología han alterado la demanda del cliente para ciertas categorías de productos. Las noticias son un ejemplo muy conocido, pues los periódicos tradicionales desaparecen lentamente, mientras las noticias en línea y en dispositivos móviles continúan creciendo. Hoy muchas compañías de periódicos han cerrado y algunas están a punto de cerrar, mientras otras han recortado sus publicaciones a solo algunos días por semana. Otro ejemplo es el crecimiento explosivo en la distribución digital de la música y el video. El éxito de iPod e iTunes de Apple, YouTube y Netflix, junto con la integración continua de la televisión y las computadoras, ha modificado drásticamente la demanda de las industrias de la grabación y las películas. Los estudios cinematográficos de Hollywood luchan con la baja demanda en los cines y la decreciente popularidad de los DVD, en tanto que los clientes buscan cada vez más opciones de películas en línea u otras formas de entretenimiento, como los videojuegos. Al final, esta tendencia condujo a la desaparición de Blockbuster en 2011.
- **Preocupaciones sobre la privacidad, la seguridad y la ética.** Los avances en la tecnología han hecho que nuestra sociedad sea más abierta que en el pasado. Como resultado, estos avances han forzado a los profesionales de la mercadotecnia a abordar las preocupaciones reales sobre seguridad y privacidad, tanto en línea como fuera de línea. Las empresas siempre han recopilado información de rutina sobre sus clientes. Ahora, los clientes están en mayor sintonía con estos esfuerzos y los propósitos para los que se usará la información. Aunque aprecian la conveniencia del comercio electrónico y el acceso móvil a la información, desean que se garantice que su información se mantiene segura y confidencial. Las preocupaciones sobre la privacidad y la seguridad son especialmente agudas respecto a los negocios en línea como Facebook, Google y los dispositivos móviles que pueden rastrear, literalmente, todos los movimientos que realizamos. Estas preocupaciones también son profundas respecto a los niños. Por ejemplo, muchas compañías reconocidas y respetadas, como Mrs. Fields Cookies, Sony BMG y Hershey Foods, han recibido multas por violar los estándares de la Ley de Protección de la Privacidad Infantil en Internet (COPPA; siglas de Children's Online Privacy Protection Act). Por ejemplo, Playdom, Inc., una compañía de juegos en línea propiedad de Disney,

## FIGURA 1.2 Ley de Protección de la Privacidad Infantil en Internet (COPPA)

La Ley de Protección de la Privacidad Infantil en Internet se aplica a los operadores de sitios web comerciales y servicios en línea que intentan recopilar información personal sobre los niños menores de 13 años. La ley explica lo que se debe incluir en la política de privacidad de la empresa, cuándo y cómo buscar el consentimiento verificable de un padre o tutor, y las responsabilidades de la empresa para proteger la privacidad y la seguridad de los niños. Las empresas no pueden evadir las disposiciones de la ley al declarar que los niños menores de 13 años no pueden visitar sus sitios web; ni que pueden hacer que la información sea opcional o preguntar la edad del visitante.

Al implementar las disposiciones de la COPPA, la Comisión Federal de Comercio (FTC, siglas de Federal Trade Commission) emitió la Regla de Protección de la Privacidad Infantil en Internet, que está diseñada para dar a los padres el control de la información recopilada sobre sus hijos. La regla requiere que los operadores de los sitios web:

- Publiquen una descripción de su política de privacidad en la página de inicio del sitio web y cualquier otra área en la que se recopile información personal.
- Notifiquen a los padres sobre las prácticas de recopilación de información del sitio. Esta divulgación completa debe describir 1) el tipo de información recabada, 2) la razón por la que se recaba la información, 3) cómo se usará y almacenará la información, 4) si la información será divulgada a terceras partes y 5) los derechos parentales respecto al contenido y el uso de la información.
- Obtengan consentimiento parental verificable para la recopilación y el uso interno de la información personal del niño. El operador también debe dar a los padres la oportunidad de elegir no divulgar esta información a terceras partes.
- Proporcionen a los padres acceso a la información de sus hijos, les otorguen el derecho y los medios para revisar y/o eliminar dicha información y den a los padres la oportunidad de retractarse de la futura recopilación o uso de información.
- No soliciten que los niños proporcionen más información de la razonablemente necesaria para participar en una actividad. No se debe solicitar que proporcionen información como una condición para participar.
- Mantener la seguridad, confidencialidad e integridad de toda la información personal recopilada de los niños.

Fuente: United States Federal Trade Commission, Bureau of Consumer Protection, [http://business.ftc.gov/privacy-and-security/ children's-privacy](http://business.ftc.gov/privacy-and-security/childrens-privacy).

pagó una multa de tres millones de dólares a la Comisión Federal de Comercio por recopilar, utilizar y divulgar información personal de niños menores de 13 años sin el permiso de sus padres. Esta fue la penalización civil más grande jamás impuesta para una violación de la COPPA, la cual se describe en la figura 1.2.<sup>3</sup>

- **Jurisdicción legal poco clara.** Cuando una compañía hace negocios en más de un país (como muchas empresas basadas en internet), a menudo enfrenta un dilema relacionado con los distintos sistemas legales. En la actualidad esta diferencia es de interés especial para las empresas que hacen negocios tanto en Estados Unidos como en China. Google, por ejemplo, atraviesa por una situación difícil al tratar con las demandas de censura por parte del gobierno chino. Aunque Google es una empresa estadounidense, debe cumplir con el requerimiento chino al operar un servicio de búsqueda completamente separado que censura la información que el gobierno chino considera negativa.<sup>4</sup> Hacer negocios en China también es un problema respecto a la protección de los derechos de propiedad intelectual, pues las leyes de ese país no ofrecen las mismas garantías que las de Estados Unidos. Por ejemplo, la Comisión Internacional de Comercio de Estados Unidos estima que la piratería china cuesta a la economía estadounidense aproximadamente 48 000 millones de dólares cada año. La mayor parte de esto en el sector de información, mientras que los sectores de la alta tecnología y la manufactura también muestran pérdidas considerables debido a las infracciones de los derechos de propiedad intelectual de las empresas chinas.<sup>5</sup>

Otro problema legal importante implica la recaudación de los impuestos sobre las ventas para las transacciones en línea. En los primeros días del comercio electrónico, muchos comerciantes en línea no pagaron impuestos sobre las ventas por las transacciones en línea (lo cual les dio una enorme ventaja sobre los comerciantes de las tiendas tradicionales). De hecho, una decisión del Tribunal Supremo, en 1992, exentó a los minoristas de fuera del estado del pago de impuestos sobre las ventas en los estados en los que no estaban físicamente presentes. Los estados respondieron que perdían millones de dólares en ingresos fiscales anuales, pero estaban mal organizados para realizar un esfuerzo de recaudación. En 2003, los minoristas más importantes, como Walmart, Target y Toys “R” Us, en un acuerdo con un consorcio de 38 estados y el Distrito de Columbia, acordaron la recaudación de impuestos sobre las ventas en línea. Amazon planea recaudar impuestos sobre las ventas a partir de los consumidores en ocho estados más durante los siguientes cuatro años. Sin embargo, muchos comerciantes en línea siguen sin cobrar los impuestos sobre las ventas. Hoy en día, los estados (mucho más organizados que antes) estiman que tienen una pérdida colectiva de 23 000 millones de dólares por año en ingresos por impuestos. Más de una docena de estados han aprobado leyes para forzar la recaudación de impuestos sobre las ventas en línea y una legislación similar está pendiente en otros 10 estados.<sup>6</sup>

Aunque el efecto total de estos desafíos no se reconocerá durante algún tiempo, las circunstancias han empujado los negocios hacia adelante al adaptar sus actividades de mercadotecnia tanto a nivel estratégico como a nivel táctico. A medida que revisamos los conceptos y las actividades más importantes en este capítulo, veremos cómo los desafíos actuales han afectado la planificación estratégica en estas áreas.

## Conceptos básicos de marketing

El marketing o mercadotecnia consiste en muchas cosas diferentes. Muchas personas, en especial las que no tienen un empleo en esta área, la perciben como una función de los negocios. Desde esta perspectiva, el marketing es paralelo a otras funciones como producción/operaciones, investigación, administración, recursos humanos y contabilidad. Como función de negocios, la meta de la mercadotecnia es conectar a las organizaciones con sus clientes. Otros individuos, en particular los que trabajan en el área, la observan como un proceso de gestión del flujo de productos desde el punto de concepción hasta el punto de consumo. La principal organización de comercio del campo, la American Marketing Association (Asociación Estadounidense de Marketing), ha modificado la definición del marketing a través del tiempo para reflejar los cambios en los ambientes económico y de negocios. Desde 1985 hasta 2005, la AMA lo definió así:

*“Marketing es el proceso que consiste en planear y ejecutar la concepción, la fijación de precios, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfacen objetivos individuales y organizacionales”.*<sup>7</sup>

Observe cómo se enfoca esta definición en las cuatro “P”, o la mezcla de mercadotecnia. En 2005, la AMA modificó la definición para reflejar mejor las realidades de la competencia en el mercado:

*“Marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con los clientes en formas que benefician a la organización y a sus partes interesadas”.*<sup>8</sup>

Esta definición coloca el enfoque lejos de la mezcla de marketing y lo centra en la creación de valor para los clientes. En 2007, la AMA modificó de nuevo la definición:

*“Marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen algún valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general”.*<sup>9</sup>

Observe que los cambios en la definición no son solo de naturaleza cosmética. Las definiciones más antiguas se enfocaban en el proceso de marketing para entregar valor y administrar las relaciones con el cliente. La concepción más reciente va del “valor” a las “ofertas que tienen valor”. Además, la noción de grupos de interés se vuelve más explícita. ¿Por qué la AMA realizaría estas modificaciones? Una razón está relacionada con la mercantilización, como se analiza en el recuadro *Más allá de las páginas 1.1*. Liberarse del estatus de producto significa encontrar formas para diferenciar la oferta. La nueva definición reconoce que la diferenciación puede provenir de cualquier parte de la oferta, mientras las conceptualizaciones más antiguas de la mercadotecnia colocan la responsabilidad de la diferenciación en el producto mismo. La segunda razón está relacionada con el papel más amplio de la mercadotecnia en la corporación actual. Las empresas no solo venden productos; venden la empresa como un todo. Las relaciones corporativas con los socios, los medios, el gobierno, los inversionistas, los empleados y la sociedad es tan importante como las relaciones con los clientes. Estos tipos de relaciones (que crecen y prosperan con valor excepcional) son una necesidad absoluta en el estatus dirigido por el producto de muchos mercados. Mientras que las definiciones más antiguas de mercadotecnia tienen un enfoque indudablemente transaccional, la nueva acepción enfatiza las relaciones a largo plazo que proporcionan valor tanto para la empresa como para sus grupos de interés.

Un pensamiento final sobre el marketing se relaciona con la satisfacción de las necesidades humanas y sociales. Esta amplia visión une la mercadotecnia con nuestro estándar de vida, no solo en términos de más consumo y prosperidad, sino también del bienestar de la sociedad. Por medio de las actividades de marketing, los consumidores pueden comprar automóviles de Corea del Sur y vinos de Sudáfrica, y las organizaciones pueden obtener una ganancia viable y hacer felices tanto a sus empleados como a sus clientes. Sin embargo, el marketing también debe responsabilizarse por cualquier efecto negativo que pudiera generar. Esta visión demanda que los profesionales de la mercadotecnia consideren las implicaciones sociales y éticas de sus acciones, y si practican la buena ciudadanía al devolver algo a sus comunidades. Como se ejemplifica en el caso New Belgium Brewing al final del texto, las empresas pueden satisfacer con éxito las necesidades humanas y sociales a través de la mercadotecnia y las prácticas de negocios socialmente responsables.

Observemos más de cerca varios conceptos básicos de marketing. Como veremos, los cambios en curso en la economía actual han alterado para siempre nuestra forma de pensar sobre estos aspectos fundamentales.

### ¿Qué es un mercado?

En su nivel más básico, un *mercado* es un conjunto de compradores y vendedores. Tendemos a pensar en un mercado como un grupo de individuos o instituciones con necesidades similares que pueden satisfacerse con un producto en particular. Por ejemplo, el mercado de los bienes raíces es un conjunto de compradores y vendedores de inmuebles residenciales, mientras el mercado de automóviles incluye compradores y vendedores de transportes automotores. Los profesionales de la mercadotecnia o los vendedores tienden a usar la palabra “mercado” para describir solamente a los compradores. La comprensión básica de un mercado no ha cambiado en mucho tiempo. Sin embargo, lo que ha cambiado no es tanto el “qué”, sino el “dónde” de un mercado; es decir, la ubicación de los compradores y los vendedores. En los mercados tanto del consumidor (como inmuebles y automóviles) como de los negocios (refacciones y materias primas), la respuesta a la pregunta “¿dónde?” se convierte rápidamente en “cualquier parte” ya que los mercados son menos definidos desde el punto de vista geográfico.

En días más recientes los profesionales de la mercadotecnia han considerado un mercado como una ubicación física en la que los compradores y los vendedores se reúnen para realizar transacciones. Aunque estos puntos de reunión (por ejemplo, las tiendas de comestibles, los centros comerciales y los mercados de pulgas) todavía existen, la tecnología media algunos de los mercados de más rápido crecimiento. El término *mercado virtual* se ha acuñado para describir estos mercados electrónicos desvinculados del tiempo o el espacio.<sup>10</sup> En un mercado virtual, los bienes físicos, los servicios y la información se intercambian a través de redes de computadoras. Algunos de los mercados virtuales más grandes, como Amazon, eBay y Monster, ahora son nombres familiares. De hecho, Amazon se ha convertido en un mercado

virtual equivalente a un centro comercial, ya que ahora vende zapatos, ropa, joyas, productos de belleza y artículos deportivos, además de su oferta tradicional de libros y electrónica. También existen mercados virtuales en el sector de negocio a negocio. El cambio de los mercados por mercados virtuales tiene ramificaciones significativas para los profesionales de la mercadotecnia. El hecho de que los clientes puedan comprar, hacer órdenes e intercambiar información las 24 horas de los siete días de la semana significa que estos negocios deben ser capaces de operar en ese mismo marco de tiempo. De hecho, los operadores del mercado virtual nunca descansan a la hora de cerrar: nunca cierran. También significa que las empresas pierden parte del control sobre la información de su compañía o de sus productos que se distribuye. En los blogs, los foros de discusión o incluso en Twitter, los clientes pueden intercambiar información sobre el mercado virtual fuera de él. Además, la sustitución de la tecnología por la interacción humana puede ser tanto una bendición como una maldición. Algunos mercados virtuales, como CarsDirect, tienen éxito porque eliminan el problema de tratar con otros seres humanos en los procesos de compra. Muchos clientes, sin embargo, han aceptado con lentitud los mercados virtuales porque éstos carecen del elemento humano. En estos casos, el diseño y la implementación de la experiencia en línea es un desafío importante para los operadores del mercado virtual. Finalmente, la riqueza de la información disponible en los mercados virtuales actuales no sólo hace que los clientes estén más educados que antes, también aumenta su poder por medio de las compras y la negociación del precio.

Otro giro interesante relacionado con los mercados es el advenimiento de los metamercados y los metamediarios. Un *metamercado* es una agrupación de bienes y servicios estrechamente relacionados centrados en la actividad específica de consumo. Un *metamediario* proporciona un solo punto de acceso donde los compradores pueden ubicar y establecer contacto con muchos vendedores diferentes en el metamercado.<sup>11</sup> Por ejemplo, suponga que está comprometido(a) para casarse. ¿Cuántas decisiones de compra diferentes tendrán que tomar usted y su prometida(o) durante los siguientes meses? ¿Cuántos anuncios de periódicos, sitios web y revistas explorarán? A pesar de que los negocios y las decisiones son diversas, todas convergirán en el mismo tema de la planificación de la boda. Este es el principio rector de un metamercado. La figura 1.3 muestra ejemplos sobre los metamercados y metamediarios comunes. Aunque los clientes no usan estos términos, comprenden completamente el concepto de encontrar información y soluciones en un lugar. Por ejemplo, iVillage ([www.ivillage.com](http://www.ivillage.com)) se ha convertido en el metamediario eminente de la internet respecto a los problemas de las mujeres. Una de sus secciones más populares trata del embarazo y la paternidad, la cual se ha convertido en la primera opción para muchos padres ansiosos que necesitan consejo. Los metamediarios como iVillage satisfacen una necesidad vital al ofrecer acceso rápido y compras de una sola parada (*one-stop shopping*) para una amplia variedad de información, bienes y servicios.

### ¿Qué es un intercambio?

En estrecha relación con el concepto de mercado, nuestras ideas sobre el intercambio se han modificado en los últimos años. El *intercambio* se define por tradición como el proceso de obtener algo de valor a partir de alguien que ofrece algo a cambio; normalmente esto implica obtener productos por dinero. Para que el intercambio ocurra deben cumplirse cinco condiciones:

1. **Debe haber por lo menos dos partes para el intercambio.** A pesar de que este siempre ha sido el caso, en la actualidad el proceso de intercambio puede incluir potencialmente un número ilimitado de participantes. Las subastas en línea constituyen un buen ejemplo. Los clientes que promueven un artículo en eBay pueden ser uno de los muchos participantes en el proceso de intercambio. Todos los participantes cambian el proceso para los otros, así como el resultado final del postor ganador. Algunas subastas incluyen grandes cantidades de un artículo, por lo que existe el potencial para múltiples transacciones dentro de un proceso de subasta.
2. **Cada parte tiene algo valioso para la otra parte.** El intercambio sería posible, pero no muy probable, sin este requisito básico. La internet nos ha expuesto a una gran variedad de bienes y servicios que antes no sabíamos que existían. Hoy no solo podemos comprar

FIGURA 1.3 Metamercados y participantes comunes

	Metamercados		
	Automotriz	Propiedad de viviendas	Paternidad
<b>Metamediarios</b>	<a href="http://www.edmunds.com">www.edmunds.com</a> <a href="http://autos.msn.com">http://autos.msn.com</a> <a href="http://www.carsdirect.com">www.carsdirect.com</a> <a href="http://www.kbb.com">www.kbb.com</a>	<a href="http://www.realtor.com">www.realtor.com</a> <a href="http://realestate.msn.com">http://realestate.msn.com</a> <a href="http://www.bhg.com">www.bhg.com</a>	<a href="http://www.ivillage.com/pregnancyparenting">www.ivillage.com/pregnancyparenting</a> <a href="http://www.parenting.com">www.parenting.com</a>
<b>Participantes del metamercado</b>	Compradores Fabricantes Concesionarios de autos Bancos Cooperativas de crédito Servicios de generación de reportes de crédito Aseguradoras Servicios de valoración Revistas Programas de televisión Refacciones/accesorios después del mercado Servicios de reparación Empresas de renta de autos Casas de subastas	Propietarios Constructores Agentes de bienes raíces Compañías hipotecarias Aseguradoras Inspectores de viviendas y tasadores Servicios de control de plagas Revistas Programas de televisión Minoristas	Padres Médicos Minoristas Fabricantes de suministros para bebés Aseguradoras Planificadores financieros Proveedores de servicios educativos Fabricantes de juguetes Programas de televisión Películas

© Cengage Learning 2013

una televisión o un equipo estereofónico de un comerciante local; también tenemos acceso a cientos de comerciantes en línea. Además, la capacidad para comparar los productos de las tiendas y sus precios permite a los clientes buscar el mejor valor.

3. Cada parte debe ser capaz para la comunicación y la entrega. Las ventajas de la comunicación y la infraestructura de distribución actual son sorprendentes. Podemos encontrar y comunicarnos con socios potenciales de intercambio, dónde y cuándo sea a través del teléfono, las computadoras, la televisión interactiva y los teléfonos inteligentes. También podemos realizar transacciones al alcance de la mano en tiempo real, con la entrega de los artículos intercambiados en cuestión de horas, según sea necesario. Por ejemplo, usted puede enviar un mensaje de texto para ordenar Pizza Hut de camino a casa desde el trabajo.
4. Cada parte debe ser libre para aceptar o rechazar el intercambio. En el mundo en línea, esta condición de intercambio se complica un poco más. Los clientes se han acostumbrado cada vez más a la facilidad con la que pueden devolver los artículos a los comerciantes locales. Las políticas de fácil devolución se encuentran entre las fortalezas principales de los comerciantes tradicionales. Devolver los productos es más difícil en las transacciones en línea. En algunos casos, la capacidad para rechazar un intercambio no está permitida en las transacciones en línea. Adquirir boletos de avión en Priceline.com y ganar una subasta de un artículo en eBay son actos contractualmente vinculantes para el cliente. Apple no tiene política de devoluciones en su App Store. En otras palabras, una vez que el proceso de compra real ha iniciado, el cliente no puede rechazar el intercambio.
5. Cada parte cree que es adecuado o deseable hacer transacciones con la otra parte. Normalmente, los clientes tienen una gran cantidad de información sobre los comerciantes fuera de línea, o incluso un historial con ellos. En el intercambio en línea, los clientes con frecuencia no saben nada sobre la otra parte. Para resolver este problema, un conjunto de empresas de terceros han comenzado a difundir clasificaciones y opiniones sobre los comerciantes en línea. Sitios web como [BizRate.com](http://BizRate.com) y [Epinions.com](http://Epinions.com) no solo muestran estas calificaciones, también proporcionan las calificaciones de los productos y sirven como portales de compra. eBay y Amazon fueron un paso más allá al permitir a los compra-

dores y vendedores calificarse unos a otros. Esto proporciona a ambas partes del proceso de intercambio cierta garantía de que hay individuos u organizaciones respetables al otro lado de la transacción.

El resultado final es que el intercambio se ha vuelto demasiado fácil en la economía actual. Las oportunidades de intercambio nos bombardean casi en cualquier lugar al que vamos. Los clientes ni siquiera tienen que preocuparse por entregar tarjetas de crédito o completar formularios para la información de envío. Muchos comerciantes en línea recordarán esta información por nosotros, si se los permitimos. Por ejemplo, la característica para realizar pedidos de 1-Click<sup>®</sup> de Amazon permite a los clientes adquirir productos solo con un clic del mouse.<sup>12</sup> La facilidad con la que este intercambio se realiza hoy en día presenta un problema en el que los individuos que no tienen autoridad para intercambiar aún pueden completar transacciones. Esto es especialmente cierto para los clientes menores de edad.

### ¿Qué es un producto?

No debería ser sorprendente que el enfoque primario del marketing sea el cliente y cómo la organización puede diseñar y entregar productos que satisfagan sus necesidades. En esencia las organizaciones crean todas las actividades de marketing como un medio para un fin; esto incluye diseñar, fijar el precio, promover y distribuir el producto. En pocas palabras, una organización no tendría razón de existir sin clientes y un producto que ofrecerles.

Pero, ¿qué es exactamente un producto? Una definición muy simple es que un *producto* es algo que se puede adquirir a través del intercambio para satisfacer una necesidad o un deseo. Esta definición nos permite clasificar un amplio número de “cosas” como productos:<sup>13</sup>

- **Bienes.** Los bienes son elementos tangibles que van desde comida enlatada hasta aviones de combate, desde recuerdos deportivos hasta ropa usada. La mercadotecnia de bienes tangibles es, sin duda, una de las actividades comerciales más ampliamente reconocidas en el mundo.
- **Servicios.** Los servicios son productos intangibles que consisten en actos o acciones dirigidos hacia las personas o sus posesiones. Bancos, hospitales, abogados, compañías de entrega de paquetes, aerolíneas, hoteles, técnicos de reparación, niñeras, amas de llaves, consultores, conductores de taxi, todos ellos ofrecen servicios. Los servicios, a diferencia de otros bienes tangibles, dominan las economías modernas, como la de Estados Unidos.
- **Ideas.** Las ideas incluyen cuestiones dirigidas a la promoción de un beneficio para el cliente. Algunos ejemplos son las organizaciones de caridad o relacionadas con una causa, como la Cruz Roja, la Sociedad Estadounidense de Cáncer, Madres en contra de los Conductores Ebrios o la campaña contra el tabaquismo de la Fundación del Legado Estadounidense.<sup>14</sup>
- **Información.** Las empresas de mercadotecnia de la información pueden ser sitios web, revistas y editoriales, escuelas y universidades, empresas de investigación, iglesias y organizaciones de caridad. Algunos ejemplos son iTunesU, Khan Academy y el popular sitio web TED Talks.<sup>15</sup> En la época digital, la producción y la distribución de la información se han convertido en elementos vitales de nuestra economía.
- **Productos digitales.** Los productos digitales, como el software, la música y las películas, se encuentran entre los más rentables en nuestra economía. Los avances en tecnología también han causado estragos en estas industrias porque los piratas pueden copiar y redistribuir fácilmente productos digitales que violan la ley de derechos de autor. Los productos digitales son interesantes porque los productores de contenido conceden a los clientes una licencia para utilizarlos, en lugar de la propiedad absoluta.
- **Personas.** La promoción individual de las personas, como los atletas o las celebridades, es un gran negocio alrededor del mundo. El intercambio y el comercio de atletas profesionales se presenta en un sistema complejo de proyectos, contratos y agencias libres. Otros profesionales, como políticos, actores, oradores y reporteros también están involucrados en la mercadotecnia de las personas.

- **Lugares.** Cuando pensamos en el marketing de un lugar, por lo general imaginamos destinos para vacacionar, como Roma u Orlando. Sin embargo, el marketing de lugares es muy diversa. Las ciudades, los estados y las naciones se comercializan a sí mismos para los turistas, los negocios y los residentes potenciales. El estado de Alabama, por ejemplo, lo ha hecho bastante bien en cuanto a atraer la inversión directa de las empresas extranjeras. Durante los últimos 20 años, Alabama ha establecido plantas de montaje de Mercedes, Honda y Hyundai, así como muchas plantas de refacciones diferentes y empresas relacionadas. No es de extrañar que algunas personas piensen en Alabama como el nuevo Detroit.<sup>16</sup>
- **Experiencias y eventos.** Los profesionales de la mercadotecnia pueden reunir una combinación de bienes, servicios, ideas, información o personas para crear una experiencia o eventos únicos. Algunos ejemplos son los parques temáticos como Disney World y Universal Studios, los eventos deportivos como Daytona 500 o el Super Bowl, o los espectáculos y musicales como *El fantasma de la ópera* o un concierto de Rihanna.
- **Bienes raíces o financieros.** El intercambio de acciones, bonos y bienes raíces, que una vez se comercializaron por completo en el mundo real a través de agentes inmobiliarios y compañías de inversión, ahora se efectúa cada vez más en línea. Por ejemplo, Realtor.com es el servicio de listado de bienes raíces más grande de la nación, con casi cuatro millones de listas de búsqueda. De igual forma, Schwab.com es el corretaje en línea más grande y mejor clasificado del mundo.
- **Organizaciones.** Casi todas las organizaciones luchan por crear imágenes favorables ante el público, no solo incrementar las ventas o las consultas, sino también inspirar la buena voluntad del cliente. En este sentido, General Electric no es diferente a United Way: ambas buscan mejorar su imagen con el fin de atraer más personas (consumidores, voluntarios y clientes) y dinero (ventas, ganancias y donaciones).

Deberíamos observar que los productos en esta lista no son mutuamente exclusivos. Por ejemplo, las empresas que venden bienes tangibles casi siempre venden servicios para complementar sus ofertas, y viceversa. Las organizaciones de caridad se comercializan a sí mismas y simultáneamente, a sus ideas y a la información que proporcionan. Finalmente, los eventos especiales como Daytona 500 combinan personas (conductores), un lugar (Daytona), un evento (la carrera), organizaciones (patrocinadores) y bienes (recuerdos) con el objetivo de crear una experiencia memorable y única para los fanáticos de las carreras.

Para satisfacer efectivamente las necesidades de sus clientes y los objetivos organizacionales, los profesionales de la mercadotecnia deben ser astutos al crear productos y combinarlos en formas que los hagan únicos en comparación con otras ofertas. La decisión de un cliente de adquirir un producto o un grupo de productos sobre otro es, principalmente, una función de qué tan bien esa selección satisfará sus necesidades y deseos. Los economistas utilizan el término *utilidad* para describir la capacidad de un producto para satisfacer los deseos de un cliente. Normalmente, los clientes buscan intercambios con empresas que ofrecen productos superiores en uno o más de los siguientes cinco tipos de utilidad:

- **Utilidad de forma.** Productos altos en utilidad de forma tienen atributos o características que los diferencian de la competencia. A menudo, estas diferencias resultan del uso de materias primas, ingredientes o componentes de calidad; o del uso de procesos de producción altamente eficientes. Por ejemplo, Ruth's Chris Steakhouse, considerada por muchos una de las mejores cadenas de restaurantes la nación, brinda una utilidad de forma superior a otras cadenas nacionales debido a la calidad de la carne que sirve. Papa John's Pizza resalta todavía más la utilidad de la forma con su eslogan "Mejores ingredientes. Mejor pizza". En muchas categorías de producto, las líneas de productos con los precios más altos ofrecen mayor utilidad de forma porque tienen características o equipo mejores. Los automóviles de lujo son un buen ejemplo.
- **Utilidad de tiempo.** Los productos con más utilidad de tiempo están disponibles cuando los clientes los desean. Por lo general esto significa que los productos están disponibles ahora en lugar de más tarde. Las tiendas de comestibles, los restaurantes y otros minoristas abiertos todo el día ofrecen una utilidad de tiempo excepcional. A menudo, los restaurantes más exitosos alrededor de los campus universitarios son los que están

abiertos todos los días, todo el día. Muchos clientes también están dispuestos a pagar más por los productos que están disponibles en un periodo más corto (como las entregas durante la noche con ayuda de FedEx) o en momentos más convenientes (por ejemplo, los vuelos de media mañana).

- **Utilidad de lugar.** Los productos que tienen una alta utilidad de lugar están disponibles cuando los clientes los desean, normalmente, en cualquier lugar en el que estos se encuentren en ese momento (digamos, la entrega de comestibles en casa) o en el que el producto esté en ese momento (la entrega de flores en el lugar de trabajo). La entrega a domicilio de cualquier cosa (en especial, pizza), las tiendas de conveniencia, las máquinas expendedoras y el comercio electrónico son ejemplos de buena utilidad de lugar. Los productos con alta utilidad tanto de tiempo como de lugar son excepcionalmente valiosos para los clientes porque proveen lo máximo en conveniencia.
- **Utilidad de posesión.** La utilidad de posesión se trata de la transferencia de la propiedad o el título del profesional de la mercadotecnia para el cliente. Los productos con una alta utilidad de posesión son más satisfactorios porque los profesionales de la mercadotecnia los vuelven más fáciles de adquirir. A menudo, los mercadólogos combinan los servicios complementarios con los bienes tangibles para incrementar la utilidad de posesión. Por ejemplo, las tiendas de muebles que ofrecen términos accesibles de crédito y servicio a domicilio mejoran la utilidad de posesión de sus bienes. De hecho, cualquier comerciante que acepta tarjetas de crédito mejora la utilidad de posesión para los clientes que no cuentan con efectivo o cheques. Los productos caros, como una casa o una fábrica nueva, requieren acuerdos de financiamiento aceptables para completar el proceso de intercambio.
- **Utilidad psicológica.** Los productos con alta utilidad psicológica entregan atributos experimentales o psicológicos positivos que los clientes encuentran satisfactorios. A menudo, los eventos deportivos se encuentran en esta categoría, en especial cuando la competencia se basa en una rivalidad intensa. La atmósfera, la energía y la emoción relacionadas con estar en el juego pueden crear beneficios psicológicos para los clientes. Por el contrario, un producto podría ofrecer utilidad psicológica excepcional porque carece de atributos experimentales o psicológicos negativos. Por ejemplo, unas vacaciones en la playa o las montañas tendrían más utilidad psicológica para algunos clientes porque se perciben como menos estresantes que unas vacaciones a Disney World.

La planificación estratégica y táctica de las actividades de marketing implican los conceptos básicos más importantes que hemos explorado en esta sección. A menudo, los profesio-



© mick20/Shutterstock

Los eventos deportivos entregan una utilidad psicológica que va más allá de la competencia real.

nales de la mercadotecnia luchan por descubrir y llegar a los mercados adecuados para sus productos. En otros casos, el mercado es fácilmente accesible, pero el producto es defectuoso o no da a los clientes una razón convincente para adquirirlo. La capacidad para adaptar los mercados y productos de forma que satisfagan los objetivos tanto de los clientes como de las organizaciones es en verdad un arte y una ciencia. Hacerlo en un ambiente de cambios que nunca terminan crea tanto oportunidades como desafíos, aun para las organizaciones más fuertes y respetadas. Como se describe en el recuadro *Más allá de las páginas 1.2*, Walmart, P&G y Hulu han encontrado formas de mantener innovadora la mercadotecnia durante las épocas económicas difíciles.

El proceso de planificación de las actividades de marketing para lograr estos objetivos es el foco de este libro. Además de centrar nuestra atención en una descripción general de las principales actividades y decisiones de marketing, también queremos trazar la estructura del texto. Los capítulos coinciden aproximadamente con las principales actividades relacionadas con el desarrollo de la estrategia de marketing y con la redacción de un plan. A pesar de que nuestro enfoque es metódico y directo, proporciona una representación holística del proceso de planificación de marketing desde un periodo hasta el siguiente. Como observaremos, la planificación es un proceso en evolución que no tiene puntos de inicio o de fin definitivos.

## Actividades y decisiones principales en marketing

Las organizaciones deben afrontar una serie de actividades y decisiones al comercializar sus productos para los clientes. Estas actividades varían tanto en complejidad como en alcance. Ya sea que la cuestión se trate de un cambio del restaurante local para copiar el anuncio de un periódico, o de una empresa multinacional que lanza un producto nuevo en el mercado extranjero, todas las actividades de marketing tienen una cosa en común: su objetivo es dar a los clientes una razón para comprar el producto de la organización. En esta sección presentamos brevemente las actividades y decisiones que serán el enfoque de los capítulos restantes de este libro.

### Planificación estratégica

Si una organización busca tener alguna oportunidad de alcanzar su meta y sus objetivos, debe contar con una estrategia o guía básica para llegar ahí. De hecho, una *estrategia* esboza el plan de juego de la organización para tener éxito. La mercadotecnia eficaz requiere una planificación estratégica sólida en los distintos niveles de una organización. En los estratos superiores los planificadores se preocupan por los macroproblemas como la misión corporativa, la administración de la mezcla de unidades comerciales estratégicas, la adquisición de recursos y asignaciones, y las decisiones políticas corporativas. Los planificadores en los niveles intermedios, normalmente una división o unidad comercial estratégica, se preocupan por problemas similares, pero se enfocan en los que pertenecen al producto/mercado particular. La planificación estratégica en los niveles inferiores es de naturaleza mucho más táctica. Aquí, los responsables se preocupan por el desarrollo de planes de marketing: planes de juego específicos para conectar productos y los mercados de modo que satisfagan los objetivos tanto organizacionales como de los clientes.

Aunque este libro trata fundamentalmente de planificación estratégica, se enfoca en la planificación táctica y el desarrollo del plan de marketing. *La planificación táctica* aborda los mercados o segmentos de mercado específicos y el desarrollo de programas de marketing que satisfarán las necesidades de los clientes en esos mercados. El *plan de marketing* proporciona el resumen para la forma en la que la organización combinará el producto, la fijación de precios, la distribución y las decisiones de promoción para crear una oferta que los clientes encontrarán atractiva. El plan de marketing también aborda la implementación, el control y el perfeccionamiento de estas decisiones.

Para establecer una oportunidad razonable para el éxito, los planes de marketing deberían desarrollarse con una apreciación intensa sobre cómo se adaptan a los planes estratégicos de los niveles intermedio y superior de la empresa. En el capítulo 2, analizamos la conexión entre

## Más allá de las páginas 1.2

### Estrategias innovadoras de marketing para una economía difícil<sup>17</sup>

Desde hace mucho tiempo la innovación se ha considerado la sangre vital de los negocios, en especial en términos de crecimiento y nuevas oportunidades de mercado. Desafortunadamente, las luchas más recientes de nuestra economía han dificultado que las compañías mantengan el ritmo de innovación que han disfrutado durante la última década. La razón es meramente financiera: es difícil ser innovador cuando te obligan a recortar costos, despedir empleados, cerrar plantas y mantener una posición en el mercado. Lo mismo es cierto para los consumidores en tanto que deben recortar gastos debido a la economía.

Aun así, algunas compañías han logrado mantener su creatividad e innovación incluso en una economía debilitada. Lo hacen buscando las oportunidades nuevas que vienen junto con el cambio de patrones de gastos del cliente. A continuación presentamos tres ejemplos al respecto:

#### Walmart

Cuando los clientes tienen poco dinero para gastar, tratan de hacer que este les alcance. En el negocio de los comestibles, esto se traduce en mayores ventas para las marcas de las tiendas (etiquetas privadas). Muchas de las marcas de Walmart son reconocidas: Great Value, Sam's Choice, Faded Glory, HomeTrends, Ol'Roy y Equate. Para aprovechar más el cambio de los patrones de compra, Walmart decidió revitalizar Great Value, su marca de etiqueta privada más vendida. Para hacerlo, mejoró la calidad de aproximadamente 750 productos alimenticios y comestibles, actualizó el logotipo de Great Value y renovó sus empaques. En un movimiento audaz, Walmart retiró las bolsas de almacenamiento de la marca Hefty de sus anaqueles para favorecer a Great Value, la marca de menor precio. Más adelante, la compañía llevó de nuevo a Hefty a los anaqueles, pero solo hasta que esta última aceptó fabricar la marca Great Value para Walmart. Ahora, otras cadenas, como CVS, Walgreens, Kroger y Target copian la estrategia de Walmart. Los analistas de la industria esperan que otros minoristas adopten la misma estrategia, ya que los clientes buscan etiquetas privadas para ahorrar dinero.

#### Procter & Gamble

Un resultado de una economía debilitada es que los clientes no compran automóviles nuevos y, en lugar de eso, cuidan mejor los que ya poseen. P&G decidió capitalizar esta tendencia abriendo una cadena nacional de lavado de autos franquiciada bajo su marca Mr. Clean. Puesto que la industria de lavado de autos no tiene una marca nacional dominante, P&G esperaba que sus unidades de Mr. Clean capturarán una buena parte de la

industria de 35 000 millones de dólares. Para comenzar, P&G adquirió Carnett's, una pequeña cadena de lavado de autos. A continuación, aprovechó los bajos precios de los bienes raíces para encontrar ubicaciones adecuadas y el aumento del desempleo para contratar empleados talentosos. El resultado, la cadena de 14 unidades de la franquicia Mr. Clean (la mayoría en el área de Atlanta) ha sido un éxito. Impulsada por este logro, P&G ahora planea lanzar 150 tintorerías con la marca Tide durante los siguientes cuatro años. Uno de los principales beneficios del concepto Tide es la baja tarifa de la franquicia. Abrir una tintorería Tide cuesta 950 000 dólares pero cuesta hasta cinco millones abrir un local de lavado de autos Mr. Clean.

#### Hulu

Cuando los clientes tienen menos dinero para gastar en entretenimiento, pasan más tiempo en casa. Hulu.com está perfectamente preparada para aprovechar esta tendencia. Hulu, una empresa conjunta entre Disney-ABC, NBCUniversal y Fox Entertainment, es un servicio de video que se transmite en tiempo real, en línea y respaldado por publicidad que ofrece programación televisiva en horario estelar a través de internet y aplicaciones móviles. El crecimiento de Hulu proviene de una tendencia creciente a ver programación completa por internet en lugar de televisión por cable o red. La tendencia es particularmente dominante entre la apreciada demografía de 18 a 44 años de edad, una estadística que tiene vibrando a los publicistas. Los usuarios de Hulu pasan en promedio 206 minutos por mes viendo videos, cada uno con publicidad de compañías predominantes como Best Buy, Banco de América y Nissan. Los clientes también pueden suscribirse a Hulu Plus por aproximadamente 10 dólares al mes. En solo cuatro años, Hulu se ha convertido en uno de los principales sitios web de videos en internet y genera más de 420 millones de dólares en ingresos cada año. Su siguiente esfuerzo es la programación original, los programas como *Battleground* y *Misfits*. La compañía gasta más de 500 millones de dólares cada año en programación.

¿Qué nos enseñan estas tres historias? Primero, las compañías pueden seguir siendo innovadoras en una economía debilitada. La clave es realizar una investigación para seguir de cerca las preferencias y los gastos cambiantes del cliente. Segundo, no es suficiente hacer la investigación. La buena innovación debe estar sincronizada de manera oportuna con el mercado. Tercero, para ser creativas, a menudo las compañías tienen que salir de sus zonas de confort. P&G es un gran ejemplo. ¿Quién habría pensado que una compañía de bienes empaquetados se convertiría en un proveedor de servicios?

la unidad corporativa, la unidad de negocios y la planificación de marketing, así como la forma en la que los planes de marketing deben integrarse a los planes de las otras funciones en la organización (financieros, de producción, etc.). También analizamos la estructura del plan de marketing y algunos de los desafíos relacionados con su creación.

### Investigación y análisis

La planificación estratégica depende en gran medida de la disponibilidad y la interpretación de la información. Sin esta sangre vital, la planificación sería un ejercicio sin sentido y una pérdida de tiempo. Afortunadamente, los planificadores actuales son bendecidos con abundancia de información debido a los avances de la tecnología e internet. Sin embargo, el desafío de encontrar y analizar la información correcta continúa. Como muchos planificadores han descubierto, tener la información precisa es igual de importante que tener el producto correcto.

Los profesionales de la mercadotecnia están acostumbrados a recabar y analizar la investigación, en especial respecto a las necesidades, opiniones y actitudes de sus clientes. Aunque el análisis del cliente es vital para el éxito del plan de marketing, la organización también debe tener acceso a otros tres tipos de información y análisis: interno, competitivo y ambiental. El *análisis interno* implica la revisión objetiva de la información interna que pertenece a la estrategia y el desempeño actuales de la empresa, así como a la disponibilidad actual y futura de los recursos. El análisis del ambiente competitivo, cada vez más conocido como *inteligencia competitiva*, involucra el examen de las capacidades, vulnerabilidades e intenciones de los negocios competitivos.<sup>18</sup> El análisis del ambiente externo, también conocido como *exploración ambiental*, consiste en el análisis de los eventos y las tendencias económicos, políticos, legales, técnicos y culturales que pueden afectar el futuro de la organización y sus esfuerzos de marketing. Algunos planificadores utilizan el término *análisis de la situación* para referirse al proceso general de recabar e interpretar información interna, competitiva y ambiental.

El desarrollo de un plan de marketing confiable requiere el análisis de información de todos los frentes. En el capítulo 3 abordamos la recopilación y el análisis de información interna, del cliente, competitiva y ambiental. También estudiamos los desafíos relacionados con encontrar la información correcta a partir de un suministro abrumador de datos disponibles. La incertidumbre y el cambio continuo en el ambiente externo también crean desafíos para los profesionales de la mercadotecnia (como el auge y la caída de internet nos han mostrado). Como observaremos, este tipo de investigación y análisis es, tal vez, el aspecto más difícil del desarrollo de un plan de marketing.

### Desarrollo de una ventaja competitiva

Para tener éxito, una empresa debe poseer una o más ventajas competitivas que puede aprovechar en el mercado para cumplir con sus objetivos. Una *ventaja competitiva* es algo que la empresa hace mejor que sus competidores y que establece un límite para satisfacer las necesidades de los clientes y/o mantener relaciones mutuamente convenientes con los grupos de interés importantes. Las ventajas competitivas son vitales porque establecen el tono, o el enfoque estratégico, de todo el programa de marketing. Cuando estas ventajas están vinculadas con las oportunidades del mercado, la empresa puede ofrecer a los clientes una razón convincente para comprar sus productos. Sin una ventaja competitiva es probable que la empresa y sus productos sean solo una oferta más entre el mar de productos mercantizados. Apple, por ejemplo, ha tenido bastante éxito en aprovechar la innovación y la experiencia del cliente para mantener una ventaja competitiva considerable en computadoras, reproductores portátiles y distribución de música, además de películas. Una computadora normal Mac cuesta mucho más que una PC con sistema operativo Windows. Sin embargo, Apple incluye en la mezcla el software multimedia y la experiencia del usuario de primera clase. Como resultado, sus computadoras continúan liderando la categoría Premium, donde muchos fabricantes de PC participan en la guerra de precios.<sup>19</sup>

En el capítulo 4 analizamos el proceso de desarrollo de las ventajas competitivas y establecemos un enfoque estratégico para el programa de marketing. También abordamos el papel del análisis FODA como un medio para vincular las fortalezas o capacidades internas de la empresa con las oportunidades del mercado. Además, estudiamos la importancia de fijar metas y objetivos. Tener buenas metas y objetivos es vital porque se vuelven las bases para medir el éxito de todo el programa de marketing. Por ejemplo, Hampton Inn tiene una meta de satisfacción del cliente al 100%. Los clientes no tienen que pagar por toda su estancia si no están completamente satisfechos.<sup>20</sup> Las metas como estas no solo son útiles para establecer etapas para evaluar el desempeño de la mercadotecnia; también motivan a los gerentes y a los empleados. Esto puede ser cierto en particular cuando las metas y los objetivos ayudan a dirigir la evaluación del empleado y los programas de compensación.

### Decisiones de la estrategia de marketing

Una estrategia de marketing describe cómo la empresa cumplirá con las necesidades y los deseos de sus clientes. También puede incluir actividades relacionadas con el mantenimiento de las relaciones con otros grupos de interés, como empleados, accionistas o socios de la cadena de suministro. Dicho de otro modo, la estrategia de marketing es un plan para la forma en que la organización usará sus fortalezas y capacidades para adaptarse a las necesidades y los requisitos del mercado. Una estrategia de marketing puede estar compuesta por uno o más programas de mercadotecnia; cada programa consiste en dos elementos: un mercado o varios mercados objetivo y una mezcla de marketing (lo que algunas veces se conoce como las cuatro “P” de producto, precio, punto de venta y promoción) Para diseñar una estrategia, una organización debe seleccionar la combinación correcta del(los) mercado(s) objetivo y la(s) mezcla(s) de marketing, con el fin de crear diferentes ventajas competitivas sobre sus rivales.

**Segmentación del mercado y mercados objetivo** La identificación y selección de uno o más mercados es el resultado del proceso de segmentación del mercado. Los profesionales de la mercadotecnia usan la *segmentación del mercado* cuando deciden dividir todo el mercado en grupos o segmentos más pequeños y relativamente homogéneos que tienen necesidades, deseos o características similares. Cuando un mercadólogo selecciona uno o más *mercados objetivo*, identifica uno o más segmentos de individuos, negocios o instituciones hacia los que se dirigirán los esfuerzos de marketing de la empresa. Como se describe en *Más allá de las páginas 1.3*, los mercados usan cada vez más el establecimiento de redes sociales en línea como una forma para abordar mercados específicos.

Los avances en tecnología han creado algunos cambios interesantes en la manera en que las organizaciones segmentan y abordan los mercados. Ahora, los profesionales de la mercadotecnia analizan los patrones de compra de los clientes en tiempo real en el punto de compra a través del escaneo del código de barras en las tiendas minoristas y del análisis del historial de clics en las transacciones en línea. Esto permite a las organizaciones abordar segmentos específicos con ofertas de productos o mensajes promocionales.<sup>22</sup> Además, en la actualidad la tecnología provee a los profesionales de la mercadotecnia la capacidad para abordar clientes individuales por medio de campañas de correo directo y electrónico. Esto ahorra tiempo y gastos considerables al no desperdiciar esfuerzos en clientes potenciales que quizá no estén interesados en la oferta de productos de la organización. Sin embargo, estas oportunidades nuevas tienen un precio: muchos compradores potenciales resienten la capacidad de los mercadólogos para llegar a ellos de manera individual. Por consiguiente, los clientes y las autoridades gubernamentales han expresado su preocupación sobre la privacidad y la confidencialidad. Esto es especialmente cierto respecto a la identificación por radiofrecuencia (RFID; siglas de *radio frequency identification*), la cual utiliza pequeños chips radio activados para rastrear la mercancía o procesar las transacciones de las tarjetas de crédito. Puesto que los chips RFID se pueden escanear desde distancias de hasta 7.62 metros, muchos temen que la tecnología permita a las compañías rastrear a los consumidores incluso después de que dejan la tienda.<sup>23</sup>

El capítulo 5 analiza los problemas y las estrategias relacionadas con la segmentación del mercado y el marketing dirigido. En ese análisis examinaremos los diferentes enfoques para la segmentación del mercado y observaremos el marketing dirigido tanto en el mercado de los clientes como en el de los negocios. La segmentación efectiva y el marketing dirigido esta-

## Más allá de las páginas 1.3

### Enfoque en los consumidores por medio del establecimiento de redes sociales en línea<sup>21</sup>

El establecimiento de redes sociales ha probado ser muy popular tanto con los usuarios como con los publicistas. Los sitios como Facebook, Google+, LinkedIn, Pinterest y Twitter permiten a los usuarios compartir información, encontrar antiguos amigos o conectarse con individuos afines. Muchos usuarios son adolescentes y adultos jóvenes que utilizan estos sitios para intercambiar mensajes, fotografías, música y blogs. Actualmente, el sitio web más grande es Facebook, que se jacta de tener más de 850 millones de usuarios activos en todo el mundo. Twitter tiene más de 360 millones de usuarios registrados. Otros sitios también crecen rápido.

Si bien las redes sociales son muy populares, han atraído una cantidad justa de crítica. Muchos argumentan que estos sitios facilitan que los depredadores lleguen a los adolescentes y niños a través de sus perfiles en línea. Los expertos en negocios son escépticos ante el éxito a largo plazo del establecimiento de redes sociales como modelo de negocios. Argumentan que las audiencias más jóvenes son volubles y que abandonarán estos sitios web por la siguiente cosa popular en internet. Otros dicen que la naturaleza cuestionable del contenido de estos sitios web es una propuesta riesgosa cuando se vinculan con las estrategias de publicidad.

A pesar de la crítica, al parecer el establecimiento de redes sociales en línea continuará a largo plazo y forzará a las compañías de medios y a los publicistas a observar. La razón es simple: el perfil demográfico de la audiencia de las redes sociales es en extremo rentable. La audiencia de MySpace's está compuesta principalmente por adolescentes en el rango de edad de 12 a 17 años. El segmento de edad de crecimiento más rápido en Facebook es el de 25 y más. LinkedIn tienen un perfil diferente de más de 150 millones de miembros con una

demografía más profesional y de mayor edad. Sin embargo, el perfil de LinkedIn ha cambiado conforme más estudiantes y universitarios recién graduados se unen a la red. Una segmentación poderosa como esta ha forzado a un número creciente de publicistas a considerar el establecimiento de redes sociales como una estrategia de medios viable.

Además de la fortuna demográfica, el establecimiento de redes sociales también permite a las empresas dirigir promociones a la audiencia correcta y recolectar una cantidad notable de información sobre sus usuarios. Por ejemplo, Nike usó Facebook Places para ubicar a los consumidores como mercado objetivo en Portland, Oregon, obsequiando chamarras atléticas gratuitas para quienes se registraran en un lugar específico de la ciudad. Vitamin Water utilizó una campaña de Facebook para pedir a los usuarios que le ayudaran a elegir el siguiente sabor de la popular bebida. Domino's también lo usó para distribuir códigos promocionales a los seguidores de esta página. American Airlines e IBM tuvieron un éxito similar al usar Twitter para llegar a los clientes potenciales.

El establecimiento de redes sociales se ha vuelto tan exitoso que está recolocando a Google, Yahoo!, MSN y AOL como los portales web preferidos. Básicamente, las redes sociales se han convertido en tiendas con un acceso directo para la comunicación, la información y el comercio. Los consumidores pueden comprar productos sin tener que dejar estos sitios web y los profesionales de la mercadotecnia prestan atención. Recientemente Facebook añadió la herramienta para rentar películas y comprar música directamente en este sitio web. Esto ha causado que sus competidores, como Amazon, Netflix y Apple, tomen nota.

blecen el escenario para el desarrollo de la oferta de producto y el diseño de un programa de marketing que puede entregar efectivamente la oferta a los clientes objetivo.

**Decisiones del programa de marketing** Como abordaremos en el capítulo 6, los programas exitosos dependen de la mezcla cuidadosamente elaborada de los cuatro elementos principales (es decir, producto, precio, distribución y promoción). Anteriormente en este capítulo analizamos los diversos tipos de productos que se pueden ofrecer a los clientes. Puesto que el producto y sus atributos cumplen con las necesidades y los deseos básicos del cliente, no sorprende que el producto y las decisiones que los rodean se encuentren entre los componentes fundamentales del programa de marketing. Esta importancia depende de la conexión entre el producto y las necesidades de los clientes. En algunas ocasiones, incluso las grandes corporaciones no son capaces de establecer esta conexión. McDonald's, por ejemplo, gastó más de 100 millones de dólares a mitad de la década de 1990 para lanzar Arch Deluxe, una hamburguesa diseñada para el gusto de los adultos. El producto fracasó porque estaba diseñado para los clientes de edad avanzada (que no son el mercado central de McDonald's), era costoso y

su contenido calórico era alto. Los clientes de McDonald's evitaban Arch Deluxe y, al final, el sándwich fue descontinuado.<sup>24</sup> Como ilustra este ejemplo, es poco probable que la mercadotecnia sea eficaz a menos que haya un vínculo sólido entre los beneficios de un producto y las necesidades de un cliente.

Las decisiones de fijación de precios son importantes por algunas razones. En primer lugar, el precio es el único elemento de la mezcla de marketing que conduce a los ingresos y ganancias. Los otros elementos de la mezcla de marketing, como el desarrollo y la promoción del producto, representan gastos. En segundo lugar, por lo general el precio tiene una conexión directa con la demanda del cliente. Esta conexión hace que la fijación de precios sea el elemento que más se manipula en la mezcla de marketing. Los mercadólogos ajustan el precio de sus productos de manera rutinaria para estimular o restringir la demanda. En tercer lugar, la fijación de precios es el elemento más fácil de cambiar del programa de marketing. Existen otros pocos aspectos que se pueden modificar en tiempo real. Esto es un gran punto a favor para los profesionales de la mercadotecnia que necesitan ajustar los precios para reflejar las condiciones del mercado local o para los comerciantes en línea que desean cobrar diferentes precios para distintos clientes con base en las ventas totales o en la lealtad del cliente. Finalmente, la fijación de precios es una importante señal de calidad para los clientes. A falta de otra información, estos tienden a asociar los precios elevados con la mayor calidad.

Los problemas de distribución y de la cadena de suministro se encuentran entre las decisiones menos claras realizadas en la mercadotecnia, en especial con los clientes. La meta de *administración de la distribución y de la cadena de suministro* es básicamente llevar el producto al lugar correcto, en el momento adecuado, en las cantidades apropiadas al menor costo posible. Las decisiones de la *cadena de suministro* implican una larga línea de actividades, desde el aprovisionamiento de materias primas hasta la producción de artículos terminados para la entrega a los clientes finales. La mayor parte de estas actividades, que los clientes dan por seguras, tienen lugar detrás del escenario. Algunos clientes, por ejemplo, observan cómo su cereal favorito llega al anaquel de la tienda o cómo Dell es capaz de entregarles en su puerta una computadora hecha a la medida en cuestión de días. Los clientes solo esperan que estas cosas pasen. De hecho, muchos clientes nunca consideran estos problemas hasta que algo sale mal. De repente, cuando al tendero se le termina un elemento o a una línea de montaje se le agotan los componentes, los factores de distribución y de la cadena de suministro se vuelven bastante perceptibles.

La mercadotecnia moderna ha reemplazado el término *promoción* con el concepto de *comunicación integral de mercadotecnia (CIM)*, o la coordinación de todas las actividades promocionales (publicidad de medios, correo directo, ventas personales, promoción de ventas, relaciones públicas, empaquetado, escaparates, diseño del sitio web, personal, entre otras) para generar un mensaje unificado y enfocado en el cliente. Aquí, el término “clientes” no solo se usa en el sentido tradicional, también incluye a los empleados, los socios comerciales, los accionistas, el gobierno, los medios y la sociedad en general. La comunicación integral de mercadotecnia saltó a la fama en la década de 1990 conforme los negocios reconocieron que las audiencias tradicionales a las que se dirigían los esfuerzos promocionales se volvieron más diversas y fragmentadas. La CIM también puede reducir los gastos promocionales al eliminar la duplicación del esfuerzo entre departamentos separados (marketing, ventas, publicidad, relaciones públicas y tecnología de la información) y al incrementar eficiencias y economías a escala.

**Desarrollo y posicionamiento de la marca** Cuando usted piensa en compañías como Southwest Airlines, ¿qué le llega a la mente? Probablemente, muchas personas dirían que las tarifas bajas y la ausencia de cuotas por equipaje. Otros pensarían en las rutas y los destinos limitados. Como veremos en el capítulo 7, lo que los clientes piensan sobre una compañía y sus ofertas es el enfoque del desarrollo de la marca y la estrategia de posicionamiento. Con el fin de comprender el desarrollo de la marca, el profesional de la mercadotecnia debe comprender claramente la forma en la que los elementos del programa de marketing trabajan juntos para crear dicha marca. Aunque las decisiones del producto (como diseño, estilo y características) representan un papel importante en el desarrollo de la marca, también intervienen otros elementos del programa como precio/valor, disponibilidad/exclusividad e imagen/reputación tanto de la empresa como de su oferta. Los mercadólogos también toman decisiones respecto

al diseño del empaque, las marcas registradas y las garantías o seguros. *El posicionamiento del producto* implica el establecimiento de una imagen mental, o posición, de la oferta del producto relativa a las ofertas de la competencia en la mente de los compradores objetivo. La meta del posicionamiento es distinguir o diferenciar la oferta del producto de la empresa de la de la competencia al hacer que destaque entre la multitud. Como ha mostrado Southwest, incluso algo tan simple como “sin cuotas por equipaje” puede diferenciar con éxito a la empresa de la competencia. Otro ejemplo es la batalla entre Walmart y Target. La imagen mental que muchos clientes tienen de Walmart está relacionada con los precios bajos siempre. Target tiene una posición ligeramente diferente, que enfatiza el valor con un fuerte sentido de estilo y calidad.

### Responsabilidad social y ética

La función de la responsabilidad social y la ética en la estrategia de marketing ha llegado al primer plano de los problemas de negocios importantes en la economía actual. Nuestra sociedad sigue resonando con los efectos de los escándalos corporativos en Enron, WorldCom e ImClone, entre otros. A pesar de que estos escándalos hacen que la lectura sea interesante, muchos individuos inocentes han sufrido las consecuencias de la conducta poco ética de estas compañías. *La responsabilidad social* se refiere a la obligación de una organización de maximizar su impacto positivo en la sociedad, mientras minimiza su impacto negativo. En términos de la estrategia de marketing, la responsabilidad social aborda el efecto de todas las actividades de mercadotecnia de una organización en la sociedad. Una parte vital de esta responsabilidad es la *ética de la mercadotecnia* o los principios y estándares que definen la conducta aceptable en las actividades de marketing. La mercadotecnia ética puede construir confianza y compromiso, y es un ingrediente crucial para construir relaciones a largo plazo con todos los grupos de interés. Otro componente importante del impacto de cualquier firma en la sociedad es el grado en el que se compromete con las actividades filantrópicas. Ahora, muchas empresas hacen de la filantropía una actividad estratégica clave.

En el capítulo 8 analizamos las dimensiones económicas, legales, éticas y filantrópicas de la responsabilidad social, junto con la administración estratégica de la integridad corporativa en el proceso de planificación de marketing. A pesar de que existen lapsos ocasionales, muchas empresas comprenden sus responsabilidades económicas y legales. Sin embargo, las responsabilidades sociales y éticas, por su naturaleza, no se comprenden con tanta claridad. Muchas empresas ven la responsabilidad social no solo como una forma de ser un buen ciudadano corporativo, sino también como una manera adecuada para construir sus marcas. Por ejemplo, la marca Red, creada por Bono en 2006, se ha comercializado con éxito por empresas como Gap, Apple, Motorola, Armani, Converse y American Express. Esta y otras compañías comercializan las versiones de sus productos Red con el objetivo de donar 50% de sus ganancias al Fondo Mundial para combatir el sida en África.<sup>25</sup>

### Implementación y control

Una vez que se ha seleccionado la estrategia de marketing y que los elementos de la mezcla de marketing están en su lugar, el profesional de la mercadotecnia debe poner el plan en acción. *La implementación del marketing*, el proceso de ejecución de la estrategia, se refiere a “cómo” se planifica la mercadotecnia. En lugar de ser un componente adicional al final de la estrategia y el plan de marketing, la implementación es en realidad parte de la planificación misma. Es decir, al planear una estrategia, la organización siempre debe considerar la forma en la que esta se ejecutará. Algunas veces la organización debe volver a revisar la estrategia o el plan, y hacerlo con frecuencia durante la ejecución de la estrategia. Aquí es donde el control entra en el juego. El control adecuado de las actividades de marketing es fundamental para garantizar que la estrategia se mantenga en curso y enfocada en el logro de sus metas y objetivos.

La fase de implementación de la estrategia lleva a escena a la quinta “P” del programa de marketing: las personas. Como aprenderemos en el capítulo 9, gran parte de los contratiempos que se presentan en la implementación de las actividades de mercadotecnia son “problemas de personas” relacionados con los administradores y los empleados en la primera línea de la organización que tienen la responsabilidad de ejecutar la estrategia de marketing. Muchas organizaciones comprenden el vínculo vital entre las personas y la implementación al tratar

a sus empleados como recursos indispensables. AFLAC, por ejemplo, ha sido nombrada 14 años consecutivos por la revista *Fortune* en su lista de las “100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos”. La compañía con base en Georgia ha desarrollado una cultura corporativa que se enfoca en cuidar de sus empleados y sus necesidades.<sup>26</sup> Otras compañías que se citan por tener buenas relaciones con sus empleados son Google, Wegman’s Food Markets, Mercedes-Benz USA y The Container Store.

### Desarrollo y mantenimiento de las relaciones con el cliente

Durante las últimas dos décadas, los profesionales de la mercadotecnia llegaron a la conclusión de que pueden aprender más sobre sus clientes y lograr mayores ganancias, si desarrollan relaciones a largo plazo con ellos. Esto requiere que los marcadores se alejen del marketing transaccional y adopten un enfoque de marketing de relaciones. La meta del *marketing transaccional* es completar un gran número de intercambios discretos con clientes individuales. El enfoque es adquirir clientes y realizar la venta, no necesariamente al atender las necesidades y los deseos de los clientes. En el *marketing de relaciones*, la meta es desarrollar y mantener arreglos mutuamente satisfactorios a largo plazo, en los que tanto el comprador como el vendedor se enfocan en el valor obtenido a partir de la relación. Siempre y cuando este valor permanezca igual o aumente, es probable que la relación se vuelva más profunda y fuerte a través del tiempo. La figura 1.4 ilustra las características básicas del marketing transaccional *versus* el marketing de relaciones. Este último promueve la confianza del cliente en la empresa, la cual puede desarrollar una comprensión más profunda de las necesidades y deseos del primero. Esto pone al mercadólogo en una buena posición para responder con mayor eficiencia a las necesidades del cliente y de este modo incrementar el valor de las relaciones para ambas partes.

Los principios y las ventajas del marketing de relaciones son los mismos tanto en los mercados de negocio a negocio como en los de consumidores. Las actividades del marketing de relaciones también se amplían más allá de los clientes para incluir las relaciones con los empleados y los socios de la cadena de suministro. En el capítulo 10, analizamos estos y otros aspectos del marketing de relaciones con más detalle. Las relaciones a largo plazo con los grupos de interés importantes no se materializará a menos que estas relaciones creen valor para cada participante. Esto es especialmente cierto para los clientes que se enfrentan a muchas alternativas diferentes entre las empresas que compiten. Puesto que la calidad y el valor de la oferta de un producto de una empresa normalmente determinan el valor y la satisfacción del cliente, el capítulo 10 también analizará la función de la calidad, el valor y la satisfacción para construir y mantener las relaciones con los clientes. Los problemas asociados con la calidad, el valor y la

**FIGURA 1.4** Características principales del marketing transaccional y de relaciones

	Marketing transaccional	Marketing de relaciones
Enfoque del marketing	Adquisición de clientes	Retención de clientes
Orientación hacia el tiempo	Corto plazo	Largo plazo
Meta del marketing	Realizar la venta	Satisfacción mutua
Enfoque en la relación	Creación de intercambios	Creación de valor
Prioridad del servicio al cliente	Baja	Alta
Contacto con el cliente	Bajo a moderado	Frecuente
Compromiso con los clientes	Bajo	Alto
Características de la interacción	Contradictorio, manipulación, resolución de conflictos	Cooperación, responsabilidad, respeto mutuo, confianza
Fuente de ventaja competitiva	Producción, marketing	Compromiso con la relación

satisfacción abarcan todos los elementos del programa de marketing. Por lo tanto, analizamos estos problemas en nuestro capítulo final como un medio para vincular todos estos elementos.

## Enfrentar los desafíos de la estrategia de marketing

Una de las mayores frustraciones y oportunidades en la mercadotecnia es el cambio (los cambios en los clientes, los competidores e incluso en la organización de marketing). Las estrategias que son exitosas hoy no funcionarán mañana. Hoy los clientes comprarán productos que no les interesarán mañana. Esto es obvio en el marketing. Aunque son frustrantes, desafíos como estos también hacen que la mercadotecnia sea en extremo interesante y provechosa. La vida como profesional de la mercadotecnia nunca es aburrida.

Otro hecho sobre la estrategia de marketing es que está inherentemente dirigida por las personas. La estrategia se trata de las personas (dentro de una organización) que tratan de encontrar formas de aportar un valor excepcional por medio de la satisfacción de las necesidades y los deseos de otras personas (clientes, accionistas, socios comerciales y sociedad en general) y de la organización misma. La estrategia de marketing se traza a partir de la psicología, la sociología y la economía para comprender mejor las necesidades básicas y motivaciones de estas personas, ya sean los clientes de la organización (que por lo general se consideran los más críticos), sus empleados o sus grupos de interés. En resumen, la estrategia de marketing se trata de personas que sirven a otras personas.

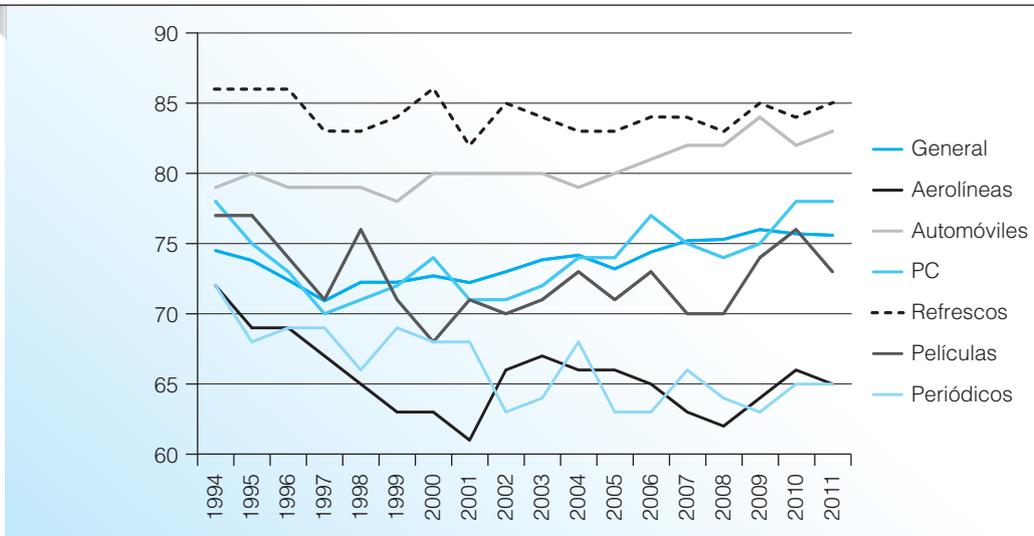
La combinación del cambio continuo y la naturaleza dirigida por las personas hace que el desarrollo y la implementación de la estrategia de marketing sea una tarea desafiante. Incluso una estrategia perfectamente ejecutada puede fracasar. Esto sucede porque existen pocas reglas para la forma de realizar la mercadotecnia en situaciones específicas. En otras palabras, es imposible decir que dada “esta necesidad del cliente”, “estos “competidores” y este “nivel de regulación del gobierno”, debería utilizarse el producto A, el precio B, la promoción C y la distribución D. La mercadotecnia simplemente no funciona así. Algunas veces una organización puede tener suerte a pesar de una estrategia y una ejecución terribles. La falta de reglas y los panoramas económico, sociocultural, competitivo, tecnológico y político/legal siempre en movimiento vuelven a la estrategia del marketing un tema fascinante.

La mayoría de los cambios que los mercadólogos han enfrentado durante los últimos 20 años se relacionan con la evolución básica de la mercadotecnia y la práctica de negocios en nuestra sociedad. Uno de los cambios esenciales implica el aumento en las demandas de los clientes. Actualmente, estos tienen expectativas muy altas sobre los problemas básicos como calidad, desempeño, precio y disponibilidad. Los clientes estadounidenses, en especial, sienten pasión por la gratificación instantánea que los profesionales de la mercadotecnia luchan por cumplir. Algunas evidencias sugieren que los mercadólogos no han cumplido con este desafío. El Índice Estadounidense de Satisfacción del Cliente, estimado por el Centro Nacional de Investigación de Calidad en la Universidad de Michigan indica que la satisfacción del cliente solo se ha descubierto recientemente ya que el Centro calculó el índice por primera vez en 1994. Como se muestra en la figura 1.5, algunas industrias como los periódicos y las aerolíneas han sufrido una gran disminución en la satisfacción del cliente. La satisfacción en otras industrias, como la automotriz y la de los refrescos, ha permanecido alta y estable.

El declive de la satisfacción puede atribuirse a varias razones. Primero, los clientes son mucho menos leales a las marcas que en las generaciones previas. Los clientes actuales son muy sensibles al precio, de manera especial en los mercados mercantilizados donde los productos carecen de cualquier medio real de diferenciación. Por consiguiente, los clientes buscan constantemente el mejor valor y aumentan su capacidad para comparar precios entre alternativas competitivas. También son bastante escépticos sobre los negocios en general y no confían en los mercadólogos. En resumen, los clientes actuales no solo tienen más poder; también tienen más actitud. Esta combinación los convierte en una fuerza formidable en el desarrollo de una estrategia de marketing contemporánea.

Los profesionales de la mercadotecnia también se han visto obligados a adaptarse a los cambios en los mercados y la competencia. En términos de sus ciclos de vida, diversos productos compiten hoy en mercados maduros. Muchas empresas también compiten en mercados donde

**FIGURA 1.5 Índice Estadounidense de Satisfacción del Cliente**



Fuente: American Customer Satisfaction Index and the University of Michigan Business School, <http://www.theacsi.org>, 2012.

las ofertas de productos se han mercantilizado por falta de diferenciación (por ejemplo, los clientes perciben las ofertas competitivas como las mismas en esencia). Pueden ser las aerolíneas, los servicios de telefonía inalámbrica, las tiendas departamentales, los suministros para lavanderías y los electrodomésticos. La mercantilización del producto empuja los márgenes hacia abajo y reduce aún más la lealtad hacia la marca. Para cumplir con este desafío, las empresas estadounidenses se han movido agresivamente hacia los mercados extranjeros en un esfuerzo por incrementar las ventas y encontrar nuevas oportunidades de crecimiento. Sin embargo, al mismo tiempo, las empresas extranjeras se han movido hacia los mercados estadounidenses para superar los desafíos de los mercados maduros en sus países. Es interesante que mientras Apple ha impulsado iTunes agresivamente en otras naciones, Spotify, un servicio de transmisión de música en tiempo real con base en Suecia, ha lanzado su servicio, ampliamente popular, en Estados Unidos. La integración de la compañía con Facebook le permitió añadir más de siete millones de suscriptores nuevos en solo dos meses.<sup>27</sup>

En vista del incremento de la competencia y de los mercados maduros, los negocios han sido forzados a recortar sus gastos con el fin de seguir siendo competitivos. Algunos lo hacen eliminando productos o líneas de productos. GM, por ejemplo, suprimió su división Saturn, un movimiento similar en referencia a su Oldsmobile y la Hummer H1. Otros han mantenido su mezcla de productos, pero han buscado formas de disminuir sus costos de distribución. El crecimiento en la distribución directa (del fabricante al usuario final) es un resultado de estos esfuerzos. Aun así, otras empresas se han visto obligadas a tomar medidas drásticas, como la reducción de tamaño (downsizing) y el despido de empleados para recortar gastos.

No hace falta decir que el desarrollo de una estrategia de marketing viable y eficaz se ha vuelto en extremo desafiante. Incluso las empresas más admiradas en el mundo como McDonald's, Procter & Gamble, Anheuser-Busch y Toyota, en ocasiones tienen problemas para cumplir con las demandas del proceso de planificación estratégica y el diseño de la estrategia de marketing "correcta". Nuestra meta en este libro no es enseñarle a desarrollar la estrategia "correcta". Por el contrario, nuestro enfoque le proporcionará un marco para organizar el proceso de planificación y la capacidad para observar cómo se ajustan todas las piezas. Piense en ello como una mentalidad o una forma de pensar sobre la estrategia de marketing. El resto de este texto está dedicado a estas metas.

## Lecciones del capítulo 1

Los desafíos y las oportunidades del marketing en la economía actual incluyen:

- un cambio en el poder hacia los clientes causado por el incremento del acceso a la información.
- un aumento masivo en la selección de productos debido a las extensiones de línea y aprovisionamiento global.
- mayor audiencia y fragmentación de los medios ya que los clientes pasan más tiempo en los medios interactivos y menos tiempo en los tradicionales.
- el cambio en las percepciones del cliente sobre el valor y la frugalidad.
- la modificación de los patrones de demanda de ciertas categorías de productos, en especial los que se entregan de forma digital.
- el aumento de las preocupaciones sobre la privacidad, la seguridad y la ética.
- la jurisdicción legal poco clara, de manera particular en los mercados globales.

El marketing:

- es paralelo a otras funciones de negocios como producción, investigación, administración, recursos humanos y contabilidad. La meta del marketing es conectar a las organizaciones con sus clientes.
- se define como la actividad, conjunto de instrucciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen algún valor para los clientes, los socios y la sociedad en general.
- ha cambiado su enfoque durante los últimos 20 años. Hoy el marketing enfatiza el valor y las relaciones con los clientes y con todos los grupos de interés potenciales.
- está vinculada con nuestro estándar de vida, no solo en términos de consumo y prosperidad mejorada, sino también del bienestar de la sociedad.

Los conceptos básicos de marketing incluyen:

- mercado: conjunto de compradores y vendedores.
- mercado real: ubicación física donde los compradores y los vendedores realizan transacciones.
- mercado virtual: mercado electrónico no vinculado con el tiempo o el espacio.
- Metamercado: conjunto de bienes y servicios relacionados muy de cerca, centrado alrededor de la actividad específica de consumo.
- metamediario: un punto único de acceso en el que los compradores pueden ubicar y establecer contacto con diferentes vendedores en el metamercado.
- intercambio: proceso que consiste en obtener algo de valor a partir de alguien que ofrece algo a cambio; normalmente, esto implica obtener productos por dinero. Existen cinco condiciones de intercambio:
  1. Debe haber por lo menos dos partes para el intercambio.
  2. Cada parte tiene algo valioso para la otra parte.

3. Cada parte debe ser capaz de comunicarse y proporcionar algo.
  4. Cada parte debe ser libre para aceptar o rechazar el intercambio.
  5. Cada parte cree que es adecuado o deseable hacer negocios con la otra parte.
- producto: algo que se puede adquirir a través del intercambio para satisfacer una necesidad o un deseo.
  - utilidad: la capacidad de un producto para satisfacer las necesidades o los deseos de un cliente. Los cinco tipos de utilidad de los intercambios de marketing son de forma, de tiempo, de lugar, de posesión y psicológica.

Las actividades y decisiones principales de marketing incluyen:

- planificación estratégica y táctica.
- investigación y análisis.
- desarrollo de ventajas competitivas y enfoque estratégico para el programa de marketing.
- las decisiones de estrategia de marketing, como las relacionadas con la segmentación del mercado y el marketing dirigido, así como el programa de marketing (es decir, producto, precio, distribución y promoción) y desarrollo de la marca/ posicionamiento.
- la responsabilidad social y la ética.
- la implementación y el control de las actividades de marketing.
- el desarrollo y el mantenimiento de relaciones a largo plazo con el cliente, incluyendo un cambio del marketing transaccional al marketing de relaciones.

Algunos de los desafíos relacionados con el desarrollo de la estrategia de marketing son:

- cambio interminable: en el cliente, los competidores e incluso en la organización de marketing.
- el hecho de que la mercadotecnia está inherentemente dirigida por las personas.
- la falta de reglas para seleccionar las actividades apropiadas de marketing.
- la evolución básica de la mercadotecnia y las prácticas de negocio en nuestra sociedad.
- el incremento en las demandas de los clientes.
- una decadencia general de la lealtad hacia la marca y un aumento de la sensibilidad ante el precio entre los clientes.
- el incremento del escepticismo del cliente sobre los negocios y las actividades de marketing.
- la competencia en los mercados maduros con un aumento en la mercantilización y poca diferenciación real entre ofertas de productos.
- el incremento de la expansión en los mercados extranjeros de las empresas estadounidenses y extranjeras.
- las medidas agresivas para recortar costos con el fin de aumentar la competitividad.

## Preguntas de análisis

1. El aumento del poder del cliente es un desafío continuo para las empresas en la economía actual. ¿En qué forma usted ha experimentado este cambio de poder; ya sea como cliente o como negociante? ¿Este cambio de poder es uniforme en todas las industrias y los mercados? ¿De qué manera?
2. ¿Qué tan preocupado está por la privacidad y la seguridad en la economía actual? ¿Por qué tantas personas, en especial los jóvenes, parecen preocupados por la privacidad? ¿Estos problemas seguirán siendo importantes en 10 años? Explique.
3. El texto argumenta que los procesos de marketing cuentan con pocas reglas para seleccionar sus actividades apropiadas. ¿Puede describir cualquier regla universal de mercadotecnia que se pueda aplicar a muchos productos, mercados, clientes y situaciones?

## Ejercicios

1. El ritmo de cambio en nuestra economía fue frenético de 1999 a 2001 (el llamado auge punto com) debido a la tecnología que se expande rápidamente y el crecimiento de la internet. Poco después, la burbuja estalló y muchos pioneros del punto com desaparecieron. Realice alguna investigación para determinar las razones del colapso. Muchos expertos afirman que una sacudida similar es poco probable hoy en día. ¿Cuál es la diferencia sobre la tecnología actual y la internet, que lleva a esta conclusión? ¿Cómo pueden las empresas prevenir otro colapso?
2. Abra una sesión en un metamediario en el mercadado automotriz (por ejemplo, [www.edmunds.com](http://www.edmunds.com), [www.autos.msn.com](http://www.autos.msn.com), [www.kbb.com](http://www.kbb.com), o [www.carsdirect.com](http://www.carsdirect.com)). ¿Qué aspectos de la experiencia de compra de autos ofrece el metamediario? ¿Qué aspectos de la experiencia faltan? ¿Cómo supera el metamediario estos aspectos faltantes?
3. Piense en todos los intercambios en los que ha participado semanal o mensualmente. ¿Cuántos de ellos se basan en las relaciones a largo plazo? ¿Cuántos son simples intercambios con base en transacciones? ¿Cuál encuentra más satisfactorio? ¿Por qué?

## Notas finales

1. Estos hechos provienen de Justin Bachman, Mary Schlangenstein, and John Hughes, "Southwest Charts a New Flight Plan", *BusinessWeek Online*, 29 de septiembre de 2010 ([http://www.businessweek.com/magazine/content/10\\_41/b4198022740823.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/10_41/b4198022740823.htm)); "Best Buy: How to Break Out of Commodity Hell", *BusinessWeek Online*, 27 de marzo de 2006 ([http://www.businessweek.com/magazine/content/06\\_13/b3977007.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/06_13/b3977007.htm)); Leslie Patton, "Starbucks Targets Folks Who Shun Starbucks", *BusinessWeek Online*, 21 de abril de 2011 ([http://www.businessweek.com/magazine/content/11\\_18/b4226026215941.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/11_18/b4226026215941.htm)); y "The World's Most Innovative Companies 2011", *Fast Company* (<http://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2011>), consultado el 13 de febrero de 2012.

2. "Kodak to Phase Out Its Camera, Digital Picture Frame Business as Part of Cost Cuts", *Washington Post*, 11 de febrero de 2012 ([http://www.washingtonpost.com/business/kodak-to-phase-out-it-camera-digital-picture-frame-business-as-part-of-cost-cuts/2012/02/09/gIQAjS1Q\\_story.html](http://www.washingtonpost.com/business/kodak-to-phase-out-it-camera-digital-picture-frame-business-as-part-of-cost-cuts/2012/02/09/gIQAjS1Q_story.html)).

3. William B. Baker, "Sony Pays Record Civil Penalty to Settle COPPA Violations", *Privacy in Focus*, enero de 2009 ([http://www.wileyrein.com/publication.cfm?publication\\_id=14098](http://www.wileyrein.com/publication.cfm?publication_id=14098)); y Kevin Khurana,

"COPPA Violations? Cop a Settlement for \$3 Million", *Proskauer*, com, 18 de mayo de 2011 (<http://privacylaw.proskauer.com/2011/05/articles/childrens-online-privacy-protect/coppa-violations-cop-a-settlement-for-3-million>).

4. "Google, Internet Portals Targeted by Chinese Crackdown Apologize", *ABS-CBN News*, 8 de enero de 2009 (<http://www.abs-cbnnews.com/technology/01/08/09/google-internet-portals-targeted-chinese-crackdown-apologize>); y Laura Sydel, "Google Unveils Censored Search Engine in China", *All Things Considered*, 25 de enero de 2006 (<http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=5172204>).

5. "U.S. ITC Report on China Piracy Shows Billions in Losses: Senators Demand Action", *Intellectual Property Watch*, 18 de mayo de 2011 (<http://www.ip-watch.org/2011/05/18/us-its-report-on-china-piracy-shows-billions-in-losses-senators-demand-action>).

6. Sandra Block, "Momentum Growing for Sales Taxes on Online Purchases", *USA Today Online*, 8 de febrero de 2012 (<http://www.usatoday.com/money/perfi/taxes/story/2012-02-08/online-sales-taxes/53015142/1>).

7. American Marketing Association (<http://www.marketingpower.com>).

8. Ibid.
9. Ibid.
10. Jeffrey F. Rayport y Bernard J. Jaworski, *e-Commerce* (Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2001), 3.
11. Mohanbir Sawhney, "Making New Markets", *Business 2.0*, mayo de 1999, 116–121.
12. Amazon.com (<http://www.amazon.com>).
13. William M. Pride y O. C. Ferrell, *Marketing* (Mason, OH: Cengage Learning, 2012), pp. 320–22.
14. Legacy Foundation (<http://www.legacyforhealth.org>).
15. TED (<http://www.ted.com/talks>).
16. Alabama Development Office, "Teamwork Drives Hyundai to Alabama!", *Developing Alabama*, primavera de 2002.
17. Estos hechos provienen de Ellen Byron, "Mr. Clean Takes Car-Wash Gig", *Wall Street Journal Online*, 5 de febrero de 2009 (<http://online.wsj.com/article/SB123379252641549893.html>); Andria Cheng, "Retailers Try New Tricks Amid Global Downturn", *MarketWatch*, 23 de marzo de 2009 (<http://www.marketwatch.com/story/wal-marts-great-value-signals-coming>); Lauren Coleman-Lochner y Mark Clothier, "P&G Looks to Franchise Tide Dry Cleaning", *BusinessWeek Online*, 2 de septiembre de 2010 ([http://www.businessweek.com/magazine/content/10\\_37/b4194020958182.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/10_37/b4194020958182.htm)); Andy Fixmer, "Hulu Plans to Raise Money to Fund Expansion into Original Shows", *BusinessWeek Online*, 18 de enero de 2012 (<http://www.businessweek.com/news/2012-01-18/hulu-plans-to-raise-money-to-fund-expansion-into-original-shows.html>); Mr. Clean Car Wash website (<http://mrcleancarwash.com>), consultado el 14 de febrero de 2012; Reena Jana, "P&G's Trickle-Up Success: Sweet as Honey", *BusinessWeek Online*, 31 de marzo de 2009 ([http://www.businessweek.com/innovate/content/mar2009/id20090331\\_127029.htm?chan=innovation\\_innovation+%2B+design\\_innovation+strategy](http://www.businessweek.com/innovate/content/mar2009/id20090331_127029.htm?chan=innovation_innovation+%2B+design_innovation+strategy)); Parija Kavilanz, "Dumped! Brand Names Fight to Stay in Stores", *Fortune*, 16 de febrero de 2010 ([http://money.cnn.com/2010/02/15/news/companies/walmart\\_dropping\\_brands/index.htm](http://money.cnn.com/2010/02/15/news/companies/walmart_dropping_brands/index.htm)); Tom Lowry, "NBC and New Corp's Hulu is Off to a Strong Start", *BusinessWeek Online*, 25 de septiembre de 2008 ([http://www.business-week.com/magazine/content/08\\_40/b4102052685561.htm](http://www.business-week.com/magazine/content/08_40/b4102052685561.htm)); y Jeneanne Rae, "Innovative Ways to Grow During the Downturn", *BusinessWeek Online*, 15 de abril de 2009 ([http://www.businessweek.com/innovate/content/apr2009/id20090415\\_238678.htm](http://www.businessweek.com/innovate/content/apr2009/id20090415_238678.htm)).
18. The Society of Competitive Intelligence Professionals (<http://www.scip.org>).
19. Estos hechos provienen de Arik Hesseldahl, "Mac vs. PC: What You Don't Get for \$699", *BusinessWeek Online*, 15 de abril de 2009 ([http://www.businessweek.com/technology/content/apr2009/tc20090415\\_602968.htm?chan=rss\\_topStories\\_ssi\\_5](http://www.businessweek.com/technology/content/apr2009/tc20090415_602968.htm?chan=rss_topStories_ssi_5)).
20. Hampton Inn's Satisfaction Guarantee ([http://hamptoninn.hilton.com/en/hp/promotions/satisfaction\\_guarantee/index.jhtml](http://hamptoninn.hilton.com/en/hp/promotions/satisfaction_guarantee/index.jhtml)), consultado el 14 de febrero de 2012.
21. Estos hechos provienen de Joe Brown, "You Can Rent Movies on Facebook Now", *Gizmodo*, 19 de agosto de 2011 (<http://gizmodo.com/5832713/you-can-rent-movies-on-facebook>); "8 Cool Marketing Campaigns Using Facebook Places", *AllFacebook.com* (<http://www.allfacebook.com/8-cool-marketing-campaigns-using-facebook-places-2011-08>), consultado el 15 de febrero de 2012; LinkedIn website (<http://press.linkedin.com/about>), consultado el 15 de febrero de 2012; Graeme McMillan, "How Many People Actually Use Twitter? Good Question", *Time Online*, 29 de agosto de 2011 (<http://tech.land.time.com/2011/08/29/how-many-people-actually-use-twitter-good-question>); "Need Facebook Marketing Inspiration? 20 of the Most Innovative Campaigns", *SimplyZesty.com*, 7 de febrero de 2011 (<http://www.allfacebook.com/8-cool-marketing-campaigns-using-facebook-places-2011-08>); y Jeffrey F. Rayport, "Social Networks are the New Web Portals", *BusinessWeek Online*, 21 de enero de 2009 ([http://www.businessweek.com/technology/content/jan2009/tc20090121\\_557202.htm](http://www.businessweek.com/technology/content/jan2009/tc20090121_557202.htm)).
22. Michael Grigsby, "Getting Personal", *Marketing Research*, 14 (otoño de 2002), 18–22.
23. Grant Gross, "RFID and Privacy: Debate Heating up in Washington", *InfoWorld* (IDG News Service), 28 de mayo de 2004 ([http://www.infoworld.com/article/04/05/28/HNrfidprivacy\\_1.html](http://www.infoworld.com/article/04/05/28/HNrfidprivacy_1.html)).
24. Estos hechos provienen de Mark Kassof & Company, "McDonald's Arch McFlop", *Research Insights: Lessons from Marketing Flops*, Summer 1997.
25. Estos hechos provienen de (RED) (<http://www.joinred.com>), consultado el 15 de febrero de 2012.
26. Estos hechos provienen del sitio web corporativo de Aflac corporate (<http://www.aflac.com>); y "The 100 Best Companies to Work For 2012", *Fortune* (<http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/2012>), consultado el 15 de febrero de 2012.
27. "Spotify: A Perfect Platform for Apps", *MarketWatch*, 30 de noviembre de 2011 (<http://www.marketwatch.com/story/spotify-a-perfect-platform-for-apps-2011-11-30>).

## CAPÍTULO 2

# Planificación estratégica de marketing



### Introducción

El proceso de planificación estratégica de marketing puede ser complejo o relativamente sencillo. Como se evidencia en *Más allá de las páginas 2.1*, la planificación estratégica en el mercado actual a menudo requiere la asociación con otras empresas y la planeación cuidadosa para las acciones de otros, como las fuentes de suministros o los competidores. Ya sea una corporación multinacional, como Ford Motor Company, o una de propietario único, como una pastelería local, el proceso de planificación es el mismo en muchos aspectos. En última instancia, las metas y los objetivos pueden ser muy similares. Las empresas grandes o pequeñas luchan por satisfacer las necesidades de sus clientes mientras cumplen los objetivos de marketing y de negocios.

El proceso de planificación de marketing requiere la coordinación de decisiones con una base amplia en la parte superior de la jerarquía corporativa con acciones más definidas en la parte inferior. En la parte superior se encuentran las decisiones corporativas que se refieren a la misión, la visión, las metas y la asignación de los recursos de la compañía entre las unidades comerciales. La planificación a este nivel también implica decisiones respecto a la compra o la desinversión de las unidades de negocios en sí mismas. La fusión de Delta con Northwest y el cierre de GM de su división Pontiac son buenos ejemplos de la complejidad que, a menudo, es típica en la toma de decisiones corporativas. Estas decisiones filtran la estructura corporativa al nivel de la unidad de negocios, donde la planificación se enfoca en el cumplimiento de las metas y los objetivos dentro de los mercados de productos definidos. La planificación a este nivel debe considerar y ser consistente con las decisiones tomadas a nivel corporativo. Sin embargo, en las organizaciones que solo tienen una unidad de negocios la estrategia corporativa y de negocios son la misma. La planificación y la toma de decisiones más específicas ocurren en el nivel inferior de la estructura. Es en este nivel donde las organizaciones toman e implementan las decisiones tácticas respecto a la estrategia de marketing (mercados objetivo y el programa de marketing), además de los planes de marketing.

En este capítulo examinamos el proceso de planificación en diferentes puntos. Comenzamos con el análisis del proceso general considerando la jerarquía de las decisiones que deben tomarse en la planificación estratégica de marketing. A continuación presentamos el plan de marketing y observamos el marco del plan que se usa a lo largo del texto. También analizamos la función y la importancia del plan en la estrategia de marketing. Finalmente, exploramos otros avances en la planificación estratégica, como el mapeo de la estrategia y el cuadro de mando integral del desempeño.

## Más allá de las páginas 2.1

### La historia de éxito de Redbox<sup>1</sup>

Un dólar por una noche. Esta fue la estrategia inicial de Redbox, que ahora es una compañía de renta de DVD enormemente exitosa que distribuye películas y juegos de video desde 36000 quioscos en supermercados, farmacias, restaurantes, tiendas de conveniencia y otros minoristas en todo el país. La idea es simple: al oprimir un botón y deslizar una tarjeta de crédito, los clientes pueden rentar una película o un videojuego en una máquina roja brillante del tamaño de un refrigerador. Cada quiosco contiene 630 discos y 200 películas y juegos diferentes, de prácticamente seis meses o menos de antigüedad. Los clientes pueden reservar películas y juegos en línea o con una aplicación móvil antes de visitar un quiosco y simplemente devolver los discos rentados a los quioscos en cualquier parte del país. Aunque el precio de la renta de una película ha aumentado a 1.20 dólares (los videojuegos inician en dos dólares por día), Redbox ha tenido un éxito indudable: ha rentado más de 1500 millones de discos desde su lanzamiento o aproximadamente cinco discos por segundo durante un periodo de 10 años. Actualmente, la tasa de renta de la compañía es aproximadamente de 40 rentas por segundo y va en aumento.

Sorprendentemente, la idea de Redbox comenzó como una empresa nueva para McDonald's en 2002. En esa época, McDonald's experimentaba con máquinas expendedoras para vender diversos artículos. El concepto se basaba en la investigación que indicaba que, para algunas transacciones, los clientes preferían tratar con máquinas y no con personas (piense en la banca, la reservación de asientos de avión, la compra de boletos de cine, etc.). Después de que el concepto probó ser exitoso, Redbox fue vendida a Coinstar, una compañía Bellevue, WA, que también opera máquinas de contar monedas y dispensadores de tarjetas de regalo. Poco después, Coinstar firmó acuerdos con Walmart, Kroger, Winn-Dixie, Walgreens, Kangaroo (estaciones de servicio) y otros puntos de venta nacionales para colocar quioscos Redbox en ubicaciones con mucho tráfico. Como resultó, el momento no pudo haber sido mejor. Puesto que la recesión de 2008 se prolongó durante los siguientes años, los clientes comenzaron a ver a Redbox como una ganga, en comparación con sus planes de Netflix de 15 dólares por mes o rentas de películas bajo demanda por cinco dólares.

Redbox ha logrado un crecimiento de ventas fenomenal en muy poco tiempo: de 200 millones de rentas acumulativas en 2008, a 500 millones en 2009, a 1500 millones de rentas totales en 2012. Estos números son

impresionantes cuando se comparan con la decadencia del 43.9% en las ventas de DVD de 2009 a 2012. Más evidencia de éxito se puede encontrar en la incursión de Redbox en la corriente principal de Estados Unidos. Sus aplicaciones móviles se han descargado 4.7 millones de veces en Android y 6.5 millones de veces en iPhone. La compañía afirma que 68% de la población de Estados Unidos vive a cinco minutos de un quiosco de Redbox.

A pesar de su éxito, el crecimiento de Redbox fue recibido con temor por los estudios de cine de Hollywood. Universal Studios y 20th Century Fox, por ejemplo, pidieron a sus distribuidores que dejaran de surtir DVD a Redbox hasta seis semanas después de sus fechas de lanzamiento. Redbox, en respuesta, presentó una demanda alegando abuso de derechos de autor y una violación de la ley antimonopolio. El acuerdo de distribución de la compañía con Time Warner colapsó después de que esta última solicitara que Redbox esperara 56 días (más de 28 días) antes de rentar lanzamientos nuevos. Coinstar argumentó que, en su lugar, obtendría películas nuevas a través de los canales minoristas tradicionales. Aunque los estudios de cine no pueden detener a Redbox, pagar los costos minoristas más altos por los DVD disminuye significativamente el ingreso de esta última.

Para los estudios de cine, el problema se reduce a dinero y a la disminución o eliminación del número de DVD previamente vistos en el mercado. Cuando un cliente compra un DVD en Walmart, el estudio obtiene 17 dólares por disco. Ese número disminuye a 60 centavos por una renta en Redbox. Los estudios no reciben nada cuando una compañía vende DVD usados. Al decidir el destino de Redbox, los estudios de cine deben responder una pregunta fundamental: ¿deberían suministrarle los DVD y promover el increíble crecimiento de la compañía o intentar acabar con ella? Redbox afirma que es posible que los clientes compren DVD después de rentarlos, algo que no es probable en la industria de la música. No es necesario decir, que los ejecutivos del cine tienen miedo de que Redbox continúe reduciendo la demanda de compras de DVD con altos precios.

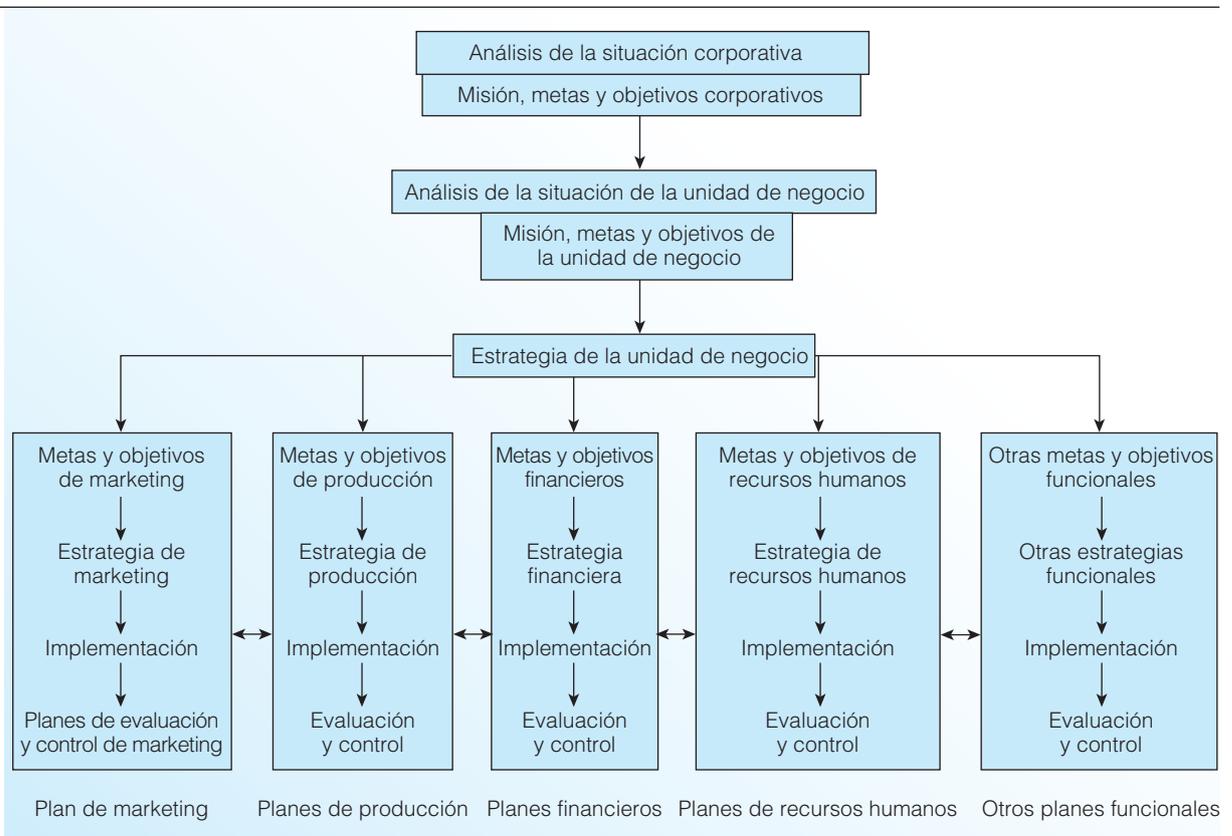
En lugar de preocuparse por los estudios, Redbox continúa avanzando. Aceptó comprar todos los quioscos Blockbuster Express a NCR por 100 millones de dólares. Esta adquisición amplió la presencia de Redbox a más de 46000 quioscos en todo el país. La compañía también firmó un trato con Verizon para lanzar un servicio de transmisión de video en tiempo real para competir con Netflix y Amazon Prime.

## El proceso de planificación estratégica

Ya sea a nivel corporativo, de unidad comercial o funcional, el proceso de planificación comienza con un profundo análisis de los ambientes externos e internos de la organización, algunas veces conocido como *análisis de la situación*. Como veremos en el capítulo 3, este análisis se enfoca en los recursos, las fortalezas y las capacidades de la empresa respecto a los problemas competitivos, del cliente y ambientales. Con base en una revisión exhaustiva de estos problemas relevantes, la firma establece su misión, sus metas y sus objetivos, su estrategia y varios planes funcionales. Como se indica en la figura 2.1, los esfuerzos de planificación dentro de cada área funcional resultarán en la creación de un plan estratégico para esa área. Aunque enfatizamos los problemas y procesos concernientes al desarrollo de una estrategia de marketing orientada hacia el cliente y el plan de marketing, deberíamos resaltar que las organizaciones diseñan estrategias eficaces de acuerdo con la misión y las metas de la organización, así como los planes para otras áreas funcionales. La administración sénior debe coordinar estos planes funcionales en una forma que logrará la misión, las metas y los objetivos de la organización.

En este texto nos interesa un tipo especial de plan funcional, el plan de marketing. Un *plan de marketing* es un documento escrito que provee el plano o resumen de las actividades de marketing de la organización, así como la implementación, la evaluación y el control de estas actividades. El plan de marketing sirve a numerosos propósitos: en primer lugar, explica claramente la forma en la que la organización logrará sus metas y objetivos. Este aspecto de la

**FIGURA 2.1** El proceso de planificación estratégica



planificación es vital; no tener metas y objetivos es como conducir un automóvil sin conocer el destino. En este sentido, el plan sirve como “guía básica” para implementar la estrategia de marketing. Instruye a los empleados en cuanto a sus funciones y papeles para cumplir con el plan. También provee detalles respecto a la asignación de recursos e incluye las tareas específicas de marketing, las responsabilidades de los individuos y la programación de todas las tareas.

A pesar de que nuestro enfoque se coloca en la planificación y la estrategia de marketing, es preciso remarcar que las decisiones deben tomarse dentro de los límites de la misión, las metas y los objetivos generales de la organización. La secuenciación de las etapas de decisión descritas en las siguientes secciones comienza con decisiones amplias respecto a la misión de la organización, seguida por un análisis de la estrategia de la corporación o de la unidad de negocio. Es dentro de estos contextos que deben desarrollarse las metas/objetivos y las estrategias de marketing.

### Misión organizacional versus visión organizacional

Para abordar adecuadamente el papel de la misión organizacional en la planificación estratégica, primero debemos comprender las diferencias entre la misión y la visión de la organización. Una *misión* o *declaración de misión*, busca responder la pregunta: “¿En qué negocio estamos?”. Es una declaración clara y concisa (máximo un párrafo o dos) que explica la razón de la existencia de la organización. En contraste, una *visión* o *declaración de visión* busca responder la pregunta: “¿En qué queremos convertirnos?”. Por ejemplo, Texas Instruments, una de las compañías de tecnología más grandes del mundo, define su misión de la siguiente forma: “Texas Instruments Incorporated provee tecnología innovadora de semiconducción para ayudar a nuestros clientes a crear los electrónicos más avanzados del mundo”. Compárela con la visión de la compañía: “... utilizar las habilidades técnicas únicas de la compañía para cambiar básicamente los mercados y crear otros completamente nuevos”.<sup>2</sup> De igual forma, la misión de Google es “Organizar la información mundial y hacer que sea accesible y útil a nivel universal”. Su visión es “Nunca conformarse con lo mejor”. Observe que la visión de una organización se orienta hacia el futuro, lo que representa el lugar al que se dirige y adónde quiere llegar.

Si usted pregunta a muchas personas de negocios: “¿Cuál es su razón para existir”, es probable que su respuesta sea: “Hacer dinero”. Aunque puede ser su objetivo final, no es su razón de ser. Las ganancias tienen una función en este proceso, por supuesto, pero es una meta u objetivo de la empresa, no su misión o visión. La declaración de la misión identifica lo que representa la empresa y su filosofía operativa básica. Las ganancias y otros resultados de desempeño son fines y, por lo tanto, están fuera de lugar y confunden la misión de la empresa.

**Elementos de la declaración de misión** Una declaración de misión bien concebida para cualquier organización, unidad de negocio o negocio de un solo propietario debería responder las mismas cinco preguntas básicas. Estas preguntas deben aclarar lo siguiente para los grupos de interés (especialmente los empleados):

1. ¿Quién somos?
2. ¿Quiénes son nuestros clientes?
3. ¿Cuál es nuestra filosofía operativa (creencias básicas, valores, ética, etc.)?
4. ¿Cuáles son nuestras competencias centrales o ventajas competitivas?
5. ¿Cuáles son nuestras responsabilidades respecto a ser un buen administrador de nuestros recursos humanos, financieros y ambientales?

Una declaración de misión que proporciona una respuesta clara para cada una de estas preguntas coloca la piedra angular para el desarrollo del plan de marketing. Si la piedra angular es débil o no está en línea con la base establecida en los pasos preliminares, el plan no tendrá posibilidades de éxito a largo plazo. La figura 2.2 describe varias declaraciones de misión, que se consideran las mejores. Conforme lea estas declaraciones, piense cómo responderán estas cinco preguntas.

## FIGURA 2.2 Las mejores declaraciones de misión

En su libro, *Say It and Live It: The 50 Corporate Mission Statements That Hit the Mark (Dígalo y vívalo: las 50 declaraciones de misión que dan en el blanco)*, Patricia Jones y Larry Kahaner identificaron 50 compañías que poseen declaraciones de misión excepcionales. Esta figura enumera algunas de estas compañías, junto con sus declaraciones de misión 1995, 2000 y 2012. Recuerde que estas organizaciones personalizaron sus declaraciones para adaptarse a sus necesidades y metas, y no a los criterios establecidos en este capítulo.

### Boeing

- 1995** Ser la compañía aeroespacial número uno en el mundo y encontrarse entre las principales preocupaciones industriales en términos de calidad, rentabilidad y crecimiento.
- 2000** Nuestra misión es más grande y amplia que nunca. No es expandir los límites del vuelo, sino todos los límites de valor relacionados con nuestros clientes y accionistas.
- 2012** Las personas que trabajan juntas como una empresa global para el liderazgo aeroespacial.

### Leo Burnett

- 1995** La misión de Leo Burnett Company es crear publicidad superior. En palabras de Leo: “Nuestra función principal en la vida es producir la mejor publicidad en el mundo, sin excepción. Es decir, ser una publicidad tan paralizante, atrevida, fresca, comprometida, humana, creíble y bien enfocada en cuanto a temas e ideas que, en uno y al mismo tiempo, construya una reputación de calidad en el largo plazo, ya que produce ventas para el presente inmediato”.
- 2000** Nuestra visión: Ser una fuente indispensable para la ventaja competitiva de nuestros clientes. Nuestra misión: Trabajaremos con nuestros clientes como una comunidad que alcanza las estrellas, cuyas ideas construyen marcas líderes a través de la imaginación y una comprensión sensible y profunda del comportamiento humano.
- 2012** En Leo Burnett nuestro propósito es ser el mejor creador de ideas del mundo que realmente mueve a las personas... sin excepción. Junto con nuestros socios, luchamos por establecer un propósito humano significativo en el centro de las marcas de nuestros clientes, para transformar la forma en la que las personas piensan, sienten y se comportan al final.

### Celestial Seasonings

- 1995** Nuestra misión es crecer y dominar el mercado de té de especialidad en Estados Unidos al exceder las expectativas del consumidor con té fríos y calientes con el mejor sabor, 100% naturales, empacados con arte y filosofía Celestial, al crear la experiencia más valiosa en té. Por medio del liderazgo, la innovación, el enfoque y el trabajo en equipo nos dedicamos a mejorar continuamente el valor para nuestros clientes, consumidores, empleados y grupos de interés con una organización de primera calidad.
- 2000** Creemos en la creación y la venta de productos saludables y orientados de manera natural que nutren los cuerpos de las personas y animan sus almas. Nuestros productos deben ser
- de calidad superior
  - de buen valor,
  - excelentemente artísticos y
  - filosóficamente inspiradores.

Nuestra función es formar parte activa al volver este mundo un mejor lugar sirviendo desinteresadamente al público. Creemos que podemos tener un impacto significativo al hacer las vidas de las personas más fáciles y saludables a través del uso de nuestros productos.

- 2012** En 1969, un grupo de empresarios jóvenes y apasionados fundaron Celestial Seasonings con la creencia de que sus té de hierbas completamente naturales y sabrosos pueden ayudar a las personas a tener una vida más saludable. Cosechan a mano hierbas frescas en las Montañas Rocosas y después las deshidratan, mezclan y empaquetan en bolsas de muselina cosidas a mano para venderlas en las tiendas de comestibles saludables locales. Al permanecer comprometidos con su visión, los fundadores de Celestial Seasonings convirtieron su industria rural en un éxito casi de la noche a la mañana. Actualmente, Celestial Seasonings es uno de los fabricantes de té de especialidad más grandes de América del Norte. Servimos más de 1 600 millones de tazas de té a diario y obtenemos más de 100 diferentes ingredientes de más de 35 países para crear nuestros deliciosos y completamente naturales té de hierbas, verde, rojo, blanco, chai y de bienestar. Sin embargo, lo más importante, seguimos estando cerca de las personas y de la pasión.

### Intel Corporation

- 1995** Realizar un gran trabajo para nuestros clientes, empleados y accionistas al ser el proveedor de bloques de construcción preeminente para la industria de la computación.
- 2000** La misión de Intel es ser el proveedor de bloques de construcción preeminente para la economía de internet a nivel mundial.
- 2012** Esta década crearemos y ampliaremos la tecnología computacional para conectar y enriquecer las vidas de todas las personas en la Tierra.

La declaración de misión es la parte del plan estratégico que no debe mantenerse confidencial. Debería decir a todos, clientes, empleados, inversionistas, competidores, reguladores y sociedad en general, lo que representa la empresa y por qué existe. Las declaraciones facilitan las actividades de relaciones públicas y comunican a los clientes y otros información importante que se puede utilizar para construir confianza y relaciones a largo plazo. La declaración de misión debe incluirse en los reportes anuales y los principales comunicados de prensa, debe estar enmarcada en la pared de todas las oficinas y ser personalmente reconocida por cada empleado de la organización. Las metas, los objetivos, las estrategias, las tácticas y los presupuestos no son para la vista pública. Sin embargo, una declaración de misión que se mantiene en secreto tiene poco valor para la organización.

**Amplitud y estabilidad de la misión** Al crear una declaración de misión, la administración debería preocuparse por la amplitud de dicha declaración. Si la misión es demasiado amplia, no tendrá significado para quienes la lean y se basen en ella. Una misión para “hacer felices a todas las personas alrededor del mundo al proporcionarles productos entretenidos” suena espléndida, pero no provee información útil. Las misiones demasiado amplias pueden llevar a las compañías a establecer planes y estrategias en áreas en las que sus fortalezas están limitadas. Estos esfuerzos casi siempre resultan en fracaso. La última aventura de Exxon con los productos para oficina y la expansión de Sears hacia los bienes raíces y los servicios financieros sirven como recordatorio de los problemas relacionados con las declaraciones de misión pobremente diseñadas. Aunque una declaración de misión bien redactada no debería sofocar la creatividad de una organización, debe evitar que la empresa se aleje demasiado de sus competencias centrales.

Es posible probar que las declaraciones de misión demasiado estrechas que restringen la visión de la organización pueden ser muy costosas. A principios de este siglo, los ferrocarriles definieron sus negocios como la propiedad y la operación de los trenes. Por consiguiente, la industria de los ferrocarriles no se preocupaba por la invención del avión. Después de todo, pensaron, la capacidad de volar no se relacionaba con los trenes y el negocio de los ferrocarriles. Hoy sabemos que empresas como American Airlines, Southwest Airlines y Federal Express, en lugar de Burlington, Union Pacific o Santa Fe, dominan el negocio de los pasajeros y los cargamentos susceptibles al deterioro. Los ferrocarriles perdieron esta gran oportunidad porque sus misiones se vinculaban demasiado a los ferrocarriles, en oposición a una definición más apropiada que abarca el negocio de la transportación.



© i13gim/Shutterstock

¿En qué negocio se encuentra la industria de los ferrocarriles hoy?

La estabilidad de la misión se refiere a la frecuencia de las modificaciones en la declaración de una organización. De todos los componentes del plan estratégico, la misión debería cambiar con menos frecuencia. Es el elemento que probablemente permanecerá constante a través de múltiples series de planificación estratégica. Las metas, los objetivos y los elementos del plan de marketing cambiarán con el paso del tiempo, normalmente en forma de un evento anual o trimestral. Sin embargo, cuando la misión cambia, la piedra angular se mueve y todo lo demás también debe modificarse. La misión solamente debería cambiar cuando ya no está en sincronía con las capacidades de la empresa, cuando los competidores dirigen la empresa a partir de ciertos mercados, cuando la tecnología nueva cambia la entrega de los beneficios del cliente o cuando la empresa identifica una oportunidad nueva que concuerda con sus fortalezas y su experiencia. Como analizamos en el capítulo 1, el crecimiento de internet y el comercio electrónico ha afectado a muchas industrias. La importancia y la función de los agentes de viajes, corredores de bolsa y vendedores de autos ha cambiado drásticamente puesto que los clientes cambiaron su forma de adquirir viajes, productos financieros y automóviles. Las organizaciones en estas y otras industrias se han visto obligadas a reenfocar sus esfuerzos mediante la redefinición de sus declaraciones de misión.

**Declaraciones de misión enfocadas en el cliente** En los últimos años las empresas han reconocido la función que representan las declaraciones de misión en sus esfuerzos de marketing. Por consiguiente, estas declaraciones se han orientado mucho más. Las vidas y los negocios de las personas deberían enriquecerse porque han tratado con la organización. Un enfoque en las ganancias en la declaración de misión significa que algo positivo ocurre para los propietarios y administradores de la organización, pero no necesariamente para los clientes o los grupos de interés. Por ejemplo, un enfoque en los clientes es el que dirige el éxito a largo plazo de Southwest Airlines. Su misión no ha cambiado desde 1988:

*La misión de Southwest Airlines es la dedicación a la calidad más alta del servicio al cliente proporcionado con un sentido de calidez, simpatía, orgullo individual y espíritu de la compañía.<sup>3</sup>*

La declaración de misión del helado e icono cultural Ben & Jerry's consiste en tres partes interrelacionadas y es un buen ejemplo sobre cómo una organización puede trabajar para tener un impacto positivo en los clientes y la sociedad:<sup>4</sup>

**Misión social:** *Operar la compañía de forma que reconozca activamente la función central que representan los negocios de la sociedad al iniciar formas innovadoras para mejorar la calidad de vida de forma local, nacional e internacional.*

**Misión del producto:** *Crear, distribuir y vender el helado y las mezclas eufóricas completamente naturales de la calidad más fina, con un compromiso continuo para incorporar ingredientes naturales y saludables y promover las prácticas comerciales que respeten la Tierra y el ambiente.*

**Misión económica:** *Operar la compañía con una base financiera sostenible de crecimiento rentable, incrementar el valor para nuestros grupos de interés y expandir las oportunidades de desarrollo y el crecimiento de carrera de nuestros empleados.*

La tragedia de cianuro de Tylenol, en 1982, ilustró la importancia de una declaración de misión orientada hacia el cliente. Después de que hubo varias muertes como resultado de la manipulación indebida externa con cápsulas Tylenol, McNeilab y Johnson & Johnson retiraron de inmediato las cápsulas Tylenol del mercado a un costo directo de 100 millones de dólares. Cuando se les preguntó acerca de la dificultad de esta decisión, los ejecutivos dijeron que era obvia debido a la declaración de misión de Johnson & Johnson. La declaración, desarrollada varias décadas antes por los fundadores de la empresa, establecía que la principal responsabilidad de Johnson & Johnson son los médicos, las enfermeras, los pacientes, los padres y los niños, quienes prescriben o usan los productos de la compañía. Puesto que la misión dictaba la respuesta de la crisis, Tylenol se convirtió en un jugador todavía más dominante en el mercado del alivio del dolor después de la tragedia.<sup>5</sup> Desde ese momento, Johnson & John-

son ha enfrentado retiros del mercado similares. En 2010, la compañía retiró varios productos de alivio para el dolor, incluyendo Tylenol y Motrin, debido a un olor a moho poco común. De igual forma, en 2012 se retiró todo el Tylenol infantil de los anaqueles en Estados Unidos cuando los padres se quejaron sobre el rediseño de los envases de la compañía. En cada caso, la declaración de misión era una fuerza guía al tomar las decisiones.<sup>6</sup>

Las declaraciones de misión enfocadas en el cliente son la norma para las organizaciones benéficas y humanitarias. Estas organizaciones sin fines de lucro, justo como sus contrapartes con fines de lucro, luchan por cumplir su misión a través de programas de marketing eficaces. De hecho, la misión de la Cruz Roja Estadounidense establece:

*La Cruz Roja Estadounidense, una organización humanitaria dirigida por voluntarios y guiada por su Normativa del Congreso y los Principios Fundamentales de la Cruz Roja Internacional y el Movimiento Creciente de la Cruz Roja, proporcionarán alivio a las víctimas de desastres y ayudarán a las personas a prevenir, prepararse y responder a las emergencias.*

A diferencia de otras organizaciones benéficas, la Cruz Roja Estadounidense mantiene una ventaja competitiva: su normativa del Congreso. Esto le proporciona la autoridad necesaria para responder independientemente de la naturaleza o complejidad de la crisis. Durante las secuelas de los huracanes *Katrina*, *Rita* y *Wilma* en 2005 la Cruz Roja inició su respuesta más grande ante desastres únicos en la historia de la organización. Por medio de una campaña promocional masiva y un patrocinio corporativo importante, fue capaz de reunir los 2 100 millones de dólares necesarios para las labores de socorro.<sup>7</sup>

### Estrategia corporativa o de la unidad de negocio

Todas las organizaciones necesitan una *estrategia corporativa*, el esquema central o un medio para usar e integrar recursos en las áreas de producción, finanzas, investigación y desarrollo, recursos humanos y marketing para realizar la misión de la organización y lograr las metas y los objetivos deseados. En el proceso de planificación estratégica, los problemas como la competencia, la diferenciación, la diversificación, la coordinación de las unidades de negocio y los problemas ambientales tienen a surgir como preocupaciones de la estrategia corporativa. En los negocios pequeños, la estrategia corporativa y la estrategia de la unidad de negocio son fundamentalmente las mismas. Aunque nosotros utilizamos ambos términos, estrategia corporativa y de la unidad de negocio, para todas las organizaciones, desde las grandes corporaciones hasta los pequeños negocios y organizaciones sin fines de lucro.

Las empresas más grandes encuentran benéfico concebir estrategias separadas para cada unidad de negocio estratégica (SBU; siglas de *strategic business unit*), subsidiaria, división, línea de productos u otros centros de ganancias dentro de la empresa principal. La estrategia de la unidad de negocio determina la naturaleza y la futura dirección de cada unidad, como sus ventajas competitivas, la asignación de sus recursos y la coordinación de las tareas de negocios funcionales (marketing, producción, finanzas, recursos humanos, etc.). Muchas organizaciones administran sus diferentes SBU en formas que crean sinergias al proporcionar a los clientes una solución de una sola marca a lo largo de múltiples mercados. Sony, por ejemplo, tiene diferentes SBU, como el Grupo de Productos y Servicios para el Consumidor (computadoras y entretenimiento en casa), el Grupo Profesional de Dispositivos y Soluciones (semiconductores), Sony Music Entertainment (marcas discográficas, como Arista, Epic, Columbia y LaFace), Sony Pictures Entertainment (Columbia TriStar Studios, distribución de películas), Sony Mobile Communications (multimedios y teléfonos móviles) y Sony Financial Holdings.<sup>8</sup>

Una consideración importante para que una empresa determine su estrategia corporativa o de unidad de negocio son sus capacidades. Cuando una empresa posee las capacidades que le permiten satisfacer las necesidades del cliente mejor que la competencia se dice que tiene una *ventaja competitiva o diferencial*. Aunque una serie de ventajas proviene de funciones distintas al marketing, como recursos humanos, investigación y desarrollo, y producción, estas funciones a menudo crean importantes ventajas competitivas que se pueden explotar por medio de actividades de marketing. Por ejemplo, la inversión estratégica en logística a largo plazo de Walmart permite al minorista operar con costos de inventario menores a los de sus competidores (una ventaja que se traduce en precios minoristas inferiores). La compañía 3M

es altamente reconocida por su experiencia en investigación y desarrollo. De hecho, 3M se define como una compañía de ciencia. Su ventaja en investigación e innovación permite que sus más de 89 categorías de productos sobresalgan en ocho diferentes unidades de negocios: hogar y esparcimiento; oficina; fabricación e industria; transporte; seguridad y protección; cuidado de la salud; electrónicos, eléctricos y comunicación, y pantallas y gráficos.<sup>9</sup>

Las ventajas competitivas no pueden reconocerse completamente a menos que los clientes objetivo las perciban como valiosas. El problema clave es la capacidad de la organización para convencer a los clientes de que sus ventajas son superiores a las de la competencia. Walmart ha sido capaz transmitir eficazmente su ventaja al adherirse a una política diaria de precios bajos. Su publicidad participa en este hecho al usar precios “disminuidos”. De modo interesante, los precios de Walmart no siempre son los más bajos para un producto determinado en un área geográfica específica. Sin embargo, la percepción de que Walmart ofrece precios bajos se traduce en una ventaja competitiva clave para la empresa.

### Metas y objetivos funcionales

El marketing y todas las otras funciones de negocios deben apoyar la misión y las metas de la organización al traducirlas en objetivos con mediciones cuantitativas específicas. Por ejemplo, una meta corporativa o de la unidad de negocio para incrementar el retorno sobre la inversión se podría traducir en un objetivo de marketing para incrementar las ventas, un objetivo de producción para reducir el costo de las materias primas, un objetivo financiero para reequilibrar la cartera de inversión de la empresa o un objetivo de recursos humanos para aumentar la capacitación y la productividad de los empleados. Todos los objetivos funcionales deberían expresarse en términos claros y simples, de tal forma que todo el personal comprenda el tipo y el nivel de desempeño que desea la organización. En otras palabras, los objetivos deberían escribirse con el fin de que su cumplimiento se pueda medir de manera precisa. En el caso de los objetivos de marketing, las unidades de medida podrían incluir el volumen de ventas (en dólares o unidades), la rentabilidad por unidad, la ganancia en porcentaje de la participación en el mercado, las ventas por pie cuadrado, las adquisiciones promedio del cliente, el porcentaje de clientes en el mercado objetivo de la empresa que prefieren sus productos, o algún otro logro medible.

También es importante que todos los objetivos funcionales sean reconsiderados para cada periodo de planificación. Tal vez ninguna estrategia haya surgido en el periodo de planificación previo para cumplir con los objetivos establecidos. O tal vez, la implementación de tecnología nueva permita a la empresa exceder enormemente sus objetivos. En cualquier caso, el realismo demanda la revisión de los objetivos funcionales para permanecer constante con la siguiente edición del plan del área funcional.

### Estrategia funcional

Las organizaciones diseñan estrategias funcionales para proporcionar una integración total de los esfuerzos que se enfocan en lograr los objetivos establecidos del área. En producción, esto podría implicar estrategias para adquisición, control de inventario justo a tiempo o almacenamiento. En recursos humanos, a menudo, las estrategias que tratan con el reclutamiento, la selección, la retención, la capacitación, la evaluación y la compensación de empleados están al frente del proceso de toma de decisiones. En la estrategia de marketing, el proceso se enfoca en la selección de uno o más mercados objetivo y en el desarrollo de un programa de marketing que satisface las necesidades de los miembros del mercado objetivo. AutoZone, por ejemplo, se enfoca en “la mecánica despreocupada” hágalo usted mismo al ofrecer una selección extensa de reemplazo de refacciones automotrices, artículos de mantenimiento y accesorios a precios bajos.

Las decisiones de la estrategia funcional no se han desarrollado en un vacío. La estrategia debe: 1) ajustarse a las necesidades y los propósitos del área funcional respecto al cumplimiento de sus metas y objetivos, 2) ser realista dados los recursos y el ambiente disponible de la organización y 3) ser consistente con la misión, las metas y los objetivos de la organización. Dentro del contexto del proceso de planificación estratégica general, cada estrategia funcional se debe evaluar para determinar su efecto en las ventas, los costos, la imagen y la rentabilidad de la organización.

## Implementación

La implementación implica actividades que ejecutan realmente la estrategia del área funcional. Uno de los aspectos más interesantes de la implementación es que todos los planes funcionales tienen por lo menos dos mercados objetivo: uno externo (es decir, clientes, proveedores, inversionistas, empleados potenciales y la sociedad en general) y otro interno (empleados, administradores y ejecutivos). Esto ocurre debido a los planes funcionales que, cuando se ejecutan, tienen repercusiones, tanto dentro como fuera de la empresa. Incluso los eventos aparentemente desconectados en finanzas o recursos humanos pueden tener un efecto en los clientes finales, los individuos y los negocios que compran los productos de la empresa.

Con el fin de implementar exitosamente una estrategia funcional, la organización debe depender del compromiso y el conocimiento de sus empleados, su mercado objetivo interno. Después de todo, los empleados tienen la responsabilidad de realizar las actividades que implementarán la estrategia. Por esta razón, las organizaciones con frecuencia realizan actividades internas de marketing diseñadas para obtener el compromiso del empleado y la motivación para implementar planes funcionales.

## Evaluación y control

Las organizaciones diseñan la fase de evaluación y control de la planificación estratégica para mantener las actividades planeadas en línea con las metas y los objetivos. Desde el punto de vista global, el problema crítico en esta fase es la coordinación entre las áreas funcionales. Por ejemplo, la distribución oportuna y la disponibilidad de productos casi siempre dependen de una producción precisa y oportuna. Al mantener contacto con el gerente de producción, el gerente de marketing ayuda a garantizar la implementación de la estrategia eficaz (al garantizar la producción oportuna) y, a largo plazo, incrementar la satisfacción del cliente. La necesidad de coordinación es especialmente intensa en marketing, donde el cumplimiento de la estrategia siempre depende de la ejecución coordinada con otras estrategias funcionales.

La clave de la coordinación es garantizar que las áreas funcionales mantengan las líneas de comunicación abiertas en todo momento. Aunque esto puede ser desafiante, es útil si la cultura organizacional está orientada hacia el cliente tanto interna como externamente. Mantener el enfoque en el cliente es muy importante a lo largo del proceso de planificación estratégica, pero especialmente durante las fases de implementación, evaluación y control. Los gerentes funcionales deben tener la capacidad para observar las interconexiones de todas las decisiones comerciales y actuar de acuerdo con los mejores intereses de la organización y sus clientes.

En algunas formas, la fase de evaluación y control del proceso de planificación es un inicio y un fin. Por un lado, la evaluación y el control se presentan después de haber implementado una estrategia. De hecho, la implementación de cualquier estrategia estaría incompleta sin una evaluación de éxito y la creación de los mecanismos de control para proporcionar y revisar la estrategia o su implementación, o ambas en caso necesario. Por otro lado, la evaluación y el control sirven como el punto de inicio para el proceso de planificación en el siguiente ciclo. Debido a que la planificación estratégica es un proceso que nunca termina, los gerentes deberían tener un sistema para supervisar y evaluar los resultados de la implementación en una base continua.

## El plan de marketing

El resultado del proceso de planificación estratégica descrito en la primera parte de este capítulo es una serie de planes para cada área funcional de la organización. Para el departamento de marketing, el plan proporciona una formulación detallada de las acciones necesarias para realizar el programa de marketing. Piense en el plan como un documento de acción: es el manual para la implementación, la evaluación y el control. Con eso en mente es importante observar que un plan de marketing no es lo mismo que un plan de negocios. Los planes de negocios, aunque normalmente contienen un plan de marketing, abarcan otros problemas como la organización comercial y la propiedad, las operaciones, la estrategia financiera, los recursos

humanos y la administración de riesgos. A pesar de que los planes de negocios y de marketing no son sinónimos, muchas empresas pequeñas consolidarán sus planes corporativos, de unidad de negocio y de marketing en un solo documento.

Un buen plan de marketing requiere una gran cantidad de información a partir de muchas fuentes diferentes. Una consideración importante para recopilar toda esta información es mantener el panorama general a la vista, mientras se vigilan simultáneamente los detalles. Esto requiere observar el plan de marketing de forma holística y no como un conjunto de elementos relacionados. Por desgracia, adoptar una perspectiva holística es bastante difícil en la práctica. Es fácil participar profundamente en el desarrollo de la estrategia de marketing solo para descubrir después que la estrategia es inadecuada para los recursos de la organización o el ambiente de la mercadotecnia. El sello distintivo de un plan bien desarrollado es su capacidad para lograr sus metas y objetivos establecidos.

En las siguientes secciones exploramos el plan de marketing con más detalle, incluyendo su estructura común. Esta estructura concuerda con las hojas de trabajo del plan de marketing en el Apéndice y el mismo plan de marketing disponible en nuestro sitio web. Conforme trabajamos en la estructura del plan, mantenga en mente que un plan de marketing se puede escribir de muchas maneras diferentes. Los planes se pueden desarrollar para productos, marcas, mercados objetivo o industrias específicos. De esta forma, pueden enfocarse en un elemento específico del programa de marketing, como el plan de desarrollo de un producto, un plan promocional, un plan de distribución o un plan de fijación de precios.

### Estructura del plan de marketing

Todos los planes de marketing deben estar bien organizados para garantizar que se considere e incluya toda la información relevante. La figura 2.3 ilustra la estructura o el resumen de un plan de marketing común. Decimos que este resumen es “común”, pero existen muchas otras formas de organizar un plan de marketing. A pesar de que el resumen real que se ha utilizado no es tan importante, muchos planes compartirán los elementos comunes descritos aquí. Independientemente del resumen específico que usted use para desarrollar un plan de marketing, debería considerar que un buen resumen es:

- **Amplio.** Tener un resumen amplio es fundamental para garantizar que no existen omisiones importantes de información. Por supuesto, cada elemento del resumen puede no ser pertinente para la situación en cuestión, pero por lo menos recibe consideración.
- **Flexible.** Aunque tener un resumen amplio es fundamental, no debe sacrificarse la flexibilidad. Cualquier resumen que usted seleccione debe ser suficientemente flexible para ser modificado y adaptado a las necesidades únicas de su situación. Puesto que todas las situaciones y organizaciones son diferentes, usar un resumen demasiado rígido es perjudicial para el proceso de planificación.
- **Consistente.** La consistencia entre el resumen del plan de marketing y el resumen de otros planes de área funcionales es una consideración importante. La consistencia también puede incluir la conexión del resumen para el proceso de planificación que se usa a nivel corporativo o de la unidad de negocio. Mantener la consistencia garantiza que los ejecutivos y empleados ajenos a la mercadotecnia comprenderán el plan y el proceso de planificación.
- **Lógico.** Puesto que, al final, el plan de marketing debe venderse por sí mismo a los gerentes, el resumen del plan debe fluir de forma lógica. Un resumen ilógico debe forzar a los gerentes a rechazar o no proporcionar los fondos necesarios para la ejecución del plan.

La estructura del plan de marketing que analizamos aquí cumple con estos cuatro puntos. A pesar de que la estructura es amplia, debería adaptarse libremente al resumen para corresponder a los requisitos únicos de su situación.

**Resumen ejecutivo** El *resumen ejecutivo* es una sinopsis del plan general de marketing, con un resumen que transmite el dinamismo principal de la estrategia de marketing y su ejecución. El objetivo del resumen ejecutivo es proporcionar una descripción general del plan,

**FIGURA 2.3 Estructura del plan de marketing**

- I. Resumen ejecutivo**
  - a. Sinopsis
  - b. Principales aspectos del plan de marketing
- II. Análisis de la situación**
  - a. Análisis del ambiente interno
  - b. Análisis del ambiente del cliente
  - c. Análisis del ambiente externo
- III. Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)**
  - a. Fortalezas
  - b. Debilidades
  - c. Oportunidades
  - d. Amenazas
  - e. Análisis de la matriz FODA
  - f. Desarrollo de ventajas competitivas
  - g. Desarrollo de un enfoque estratégico
- IV. Metas y objetivos de marketing**
  - a. Metas de marketing
  - b. Objetivos de marketing
- V. Estrategia de marketing**
  - a. Mercado objetivo primario (y secundario)
  - b. Estrategia general de desarrollo de la marca
  - c. Estrategia de productos
  - d. Estrategia de fijación de precios
  - e. Estrategia de la cadena de distribución/suministro
  - f. Estrategia de comunicación de marketing integrada (promoción)
- VI. Implementación de marketing**
  - a. Problemas estructurales
  - b. Actividades tácticas de marketing
- VII. Evaluación y control**
  - a. Controles formales
  - b. Controles informales
  - c. Programa y línea cronológica de la implementación
  - d. Auditorías de marketing

© Cengage Learning 2013

de tal forma que el lector pueda identificar rápidamente los problemas o las preocupaciones clave relacionadas con su función en la implementación de la estrategia de marketing. Por lo tanto, el resumen ejecutivo no provee la información detallada encontrada en las secciones siguientes o cualquier otra información que respalde el plan final. Por el contrario, esta sinopsis muestra los principales aspectos del plan de marketing, incluyendo objetivos, proyecciones de

ventas, costos y mediciones de la evaluación de desempeño. Junto con el empuje general de la estrategia de marketing, el resumen ejecutivo debería identificar el alcance y el marco de tiempo para el plan. La idea es proporcionar al lector una rápida comprensión de la amplitud del plan y su marco de tiempo para la ejecución.

Los individuos, tanto dentro como fuera de la organización, pueden leer el resumen ejecutivo por razones diferentes a la planificación o implementación de la mercadotecnia. Al final, muchos usuarios del plan de marketing ignoran algunos detalles debido a la función que representan. El director ejecutivo, por ejemplo, puede estar más preocupado por el costo general y el retorno esperado del plan y menos interesado en su implementación. Las instituciones financieras o los banqueros que invierten pueden querer leer el plan de marketing antes de aprobar cualquier financiamiento necesario. Asimismo, algunas veces, los proveedores, inversionistas u otros interesados en el éxito de la organización reciben acceso al plan. En estos casos, el resumen ejecutivo es vital ya que debe transmitir una descripción general concisa del plan, sus objetivos, sus costos y rendimientos.

A pesar de que el resumen ejecutivo es el primer elemento de un plan de marketing, siempre debería ser el último en escribirse porque es fácil y más significativo si se redacta después de que se ha desarrollado todo el plan de marketing. Existe otra buena razón para escribir el resumen ejecutivo al último: puede ser el único elemento del plan leído por un gran número de personas. Como resultado, el resumen ejecutivo debe representar con precisión todo el plan de marketing.

**Análisis de la situación** La siguiente sección del plan de marketing es el análisis de la situación, el cual resume toda la información pertinente obtenida sobre tres ambientes clave: el interno, el del cliente y el externo. El análisis del ambiente interno considera los problemas como la disponibilidad y el despliegue de recursos humanos, la edad y la capacidad del equipo o la tecnología, la disponibilidad de los recursos financieros, y el poder y las luchas políticas dentro de la estructura de la empresa. Además, esta sección resume los objetivos y el desempeño de la mercadotecnia actual de la organización. El análisis del ambiente del cliente examina la situación actual respecto a las necesidades del mercado objetivo (consumidor o negocio), los cambios anticipados en estas necesidades y qué tan bien cumplen con estas necesidades los productos de la empresa en la actualidad. Finalmente, el análisis del ambiente externo incluye factores externos relevantes, competitivos, económicos, sociales, políticos/legales y tecnológicos, que pueden ejercer presiones directas e indirectas considerables en las actividades de marketing de la empresa.

Un análisis claro y amplio de la situación es una de las partes más difíciles en el desarrollo de un plan de marketing. Esta dificultad surge debido a que el análisis debe ser tanto amplio como enfocado en problemas clave, con el fin de evitar la sobrecarga de información, una tarea realmente más complicada debido a los avances en tecnología de la información. La información para un análisis de la situación se puede obtener de forma interna a través del sistema de información de mercadotecnia, o de manera externa por medio de la investigación primaria o secundaria. De cualquier forma, con frecuencia, el desafío es tener demasiados datos e información para analizar, en lugar de muy pocos.

**Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)** El análisis FODA se enfoca en los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) derivados del análisis de la situación en la sección precedente, que provee a la empresa de ciertas ventajas y desventajas al satisfacer las necesidades de su(s) mercado(s) objetivo. Estas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas deberían analizarse en relación con las necesidades del mercado y la competencia. Este análisis ayuda a la compañía a determinar lo que hace bien y dónde necesita realizar mejoras.

El análisis FODA ha ganado una aceptación generalizada porque es un marco simple para organizar y evaluar la posición estratégica de una compañía al desarrollar un plan de marketing. Sin embargo, al igual que cualquier herramienta útil, el análisis FODA se puede usar de

manera indebida, a menos que se realice la investigación adecuada para identificar las variables clave que afectarán el desempeño de la empresa. Un error común en el análisis FODA es la incapacidad para separar los problemas internos de los externos. Las fortalezas y las debilidades son problemas internos únicos para la empresa que realiza el análisis. Las oportunidades y las amenazas son problemas externos que existen independientemente de la empresa. Otro error común es enumerar las alternativas estratégicas de la empresa como oportunidades. Sin embargo, las alternativas pertenecen al análisis de la estrategia de marketing, no al análisis FODA.

Al final del análisis FODA, el enfoque en el plan de marketing cambia para dirigir el enfoque estratégico y las ventajas competitivas que se aprovecharán en la estrategia. La clave para desarrollar un enfoque estratégico es adaptar las fortalezas de la empresa a sus oportunidades, para crear capacidades al proporcionar valor a los clientes. El desafío para cualquier empresa en esta etapa es crear una razón convincente para que los clientes adquieran sus productos y no los que ofrecen los competidores. Entonces, esta razón convincente se vuelve el marco o el enfoque alrededor de la estrategia que se puede desarrollar. Como se explicará en *Más allá de las páginas 2.2*, una forma común de entregar valor a los clientes es vender por debajo del costo o incluso obsequiar el producto.

**Metas y objetivos de marketing** Las metas y los objetivos de marketing son declaraciones formales de los resultados deseados y esperados que resultan del plan de marketing. Las *metas* son declaraciones amplias y simples de lo que se logrará de la estrategia de marketing. La función principal de las metas es dirigir el desarrollo de los objetivos y proporcionar una guía para las decisiones de asignación de recursos. Los *objetivos* de marketing son más específicos y fundamentales para la planificación. Estos objetivos deberían establecerse en términos cuantitativos para permitir la medición precisa razonable. La naturaleza cuantitativa de los objetivos hace que sean más fáciles de implementar después del desarrollo de la estrategia.

Esta sección del plan de marketing tiene dos propósitos importantes. En primer lugar, establece los objetivos de desarrollo que la empresa busca alcanzar al dar vida a su enfoque estratégico por medio de su estrategia de marketing (es decir, lo que espera lograr). En segundo lugar, define los parámetros con los cuales la empresa medirá el desempeño real en las fases de evaluación y control del plan (es decir, cómo se medirá realmente el desempeño). En este punto es importante recordar que las metas y los objetivos pueden desarrollarse sin una declaración de misión definida claramente. Las metas de marketing deben ser consistentes con la misión de la empresa, mientras los objetivos deben fluir naturalmente a partir de estas metas.

**Estrategia de marketing** Esta sección del plan de marketing describe la forma en la que la empresa logrará sus objetivos. En el capítulo 1 dijimos que las estrategias implican seleccionar y analizar los mercados objetivo, crear y mantener un programa de marketing adecuado (producto, distribución, promoción y precio) para satisfacer las necesidades de esos mercados objetivo. En este nivel la empresa detallará la forma en que obtendrá una ventaja competitiva al hacer algo mejor que la competencia: sus productos deben tener una calidad superior a la oferta de la competencia, sus precios deben ser consistentes con el nivel de calidad (valor), sus métodos de distribución deben ser tan eficientes como sea posible y sus promociones deben ser más eficaces al comunicarse con los clientes objetivo. También es importante que la empresa intente hacer que estas ventajas sean sostenibles. Por lo tanto, en un sentido más amplio, la estrategia de marketing se refiere a la forma en la que la empresa construirá sus relaciones con los clientes de modo que proporcione una ventaja sobre la competencia.

**Implementación del marketing** La implementación del plan de marketing describe la forma en la que se ejecutará el programa. Esta sección del plan responde varias preguntas respecto a las estrategias de marketing descritas en la sección precedente:

## Más allá de las páginas 2.2

### Vende por debajo del costo, ellos vendrán<sup>10</sup>

Algunas veces la mejor estrategia de marketing implica obsequiar productos, en especial si la empresa busca la adopción rápida entre los clientes. Este ha sido el caso del software, donde los fabricantes obsequian versiones restringidas de “prueba” de su software para fomentar el uso y, con suerte, la compra. Adobe, por ejemplo, obsequia su popular Reader para mantener el desarrollo de la marca de sus otros productos de software. McAfee y Norton empaquetan gratuitamente sus programas anti-virus con las computadoras recién compradas con la esperanza de que los clientes se suscriban a su servicio de actualización continua (con un precio entre 40 y 200 dólares por año, con base en las características). Esta estrategia también se usa en los productos de consumo. Procter & Gamble obsequia (o vende a bajo costo) sus navajas de afeitar con la esperanza de vender más en el futuro.

La estrategia de venta a bajo costo o de obsequio es común entre los productos que se venden como plataformas. Un producto plataforma es un producto base con diferentes productos complementarios o adicionales. Los sistemas de videojuegos son un buen ejemplo. Cuando Microsoft lanzó el Xbox 360, lo hizo por medio de una estrategia de “margen bruto neutral” que vendió todas las consolas con pérdidas. Al tomar en cuenta el costo de los componentes, cables y controladores, Microsoft pierde aproximadamente 150 dólares por consola. Sony aplica una estrategia similar con su sistema de videojuegos PlayStation. Tanto Microsoft como Sony compensaron sus pérdidas con márgenes de utilidad superiores sobre los juegos y los accesorios, así como la licencia de la marca. En el futuro, Microsoft podría cambiar esa estrategia para hacer que la siguiente edición

del Xbox (lanzada en 2014 o 2015) sea rentable desde el principio. Sin embargo, hay riesgo de que Sony continúe vendiendo sus consolas con pérdidas en un esfuerzo por socavar el dominio de Microsoft en el mercado de los videojuegos.

En la música se utiliza un modelo similar. Por ejemplo, muchos expertos creen que Apple usa una estrategia rentable neutral en su operación de iTunes Store. Se calcula que por cada canción de 1.29 dólares vendida en iTunes, Apple gana solamente de 10 a 20 centavos después de pagar regalías, tarifas por micropagos y por infraestructura. Entonces, debe utilizar ese ingreso para cubrir sus costos operativos y de mercadotecnia. Sin embargo, Apple compensa por mucho estas pérdidas gracias a los altos márgenes de utilidad por su iPod, iPhone, iPad, AppleTV y sus computadoras MacBook.

Existen numerosos ejemplos de productos vendidos con pérdidas para estimular las ventas de otros. Los desarrolladores de aplicaciones móviles han adoptado una estrategia “freemium”, donde la aplicación base se provee libre de cargo, pero una Premium se cobra por características o funcionalidad adicional. Estas versiones “básicas”, como Angry Birds Lite, se encuentran entre las aplicaciones más populares disponibles hoy. Además, las impresoras de inyección de tinta se venden normalmente al costo o por debajo de él porque estimulan las futuras ventas de tinta y tóner. Los teléfonos inalámbricos se venden con pérdidas o están subsidiados a precios bajos, a cambio de un acuerdo de servicio por uno o dos años. En el comercio minorista de comestibles, a esta práctica se le conoce como estrategia de gancho. Los ganchos comunes en comestibles son leche, huevos, cereal y refrescos.

1. ¿Qué actividades específicas de marketing se efectuarán?
2. ¿Cómo se realizarán estas actividades?
3. ¿Cuándo se realizarán?
4. ¿Quién es responsable de la finalización de estas actividades?
5. ¿Cómo se supervisará dicha finalización?
6. ¿Cuánto costarán estas actividades?

Sin un buen plan de implementación, el éxito de la estrategia de marketing se pone en un gran riesgo. Por esta razón, la fase de implementación del plan es tan importante como la fase de la estrategia de marketing. Usted debe recordar, además, que la implementación depende del respaldo de los empleados: ellos implementan las estrategias de marketing, no las organizaciones. Como resultado, los problemas como el liderazgo, la motivación, la comunicación y la capacitación del empleado son esenciales para el éxito de la implementación.



© Diego Cuervo/Shutterstock

Los empleados de primera línea son activos importantes para desarrollar e implementar una estrategia de marketing.

**Evaluación y control** La sección final del plan de marketing detalla la forma en que los resultados del programa se evaluarán y controlarán. El *control de mercadotecnia* implica el establecimiento de estándares de desempeño, la evaluación del desempeño real al compararlo con estos estándares y la realización de acciones correctivas, en caso necesario, para reducir las discrepancias entre el desempeño deseado y el real. Los estándares del desempeño deberían estar vinculados con los objetivos establecidos antes en el plan. Estos estándares pueden estar basados en los aumentos en el volumen de ventas, la participación de mercado o rentabilidad o, incluso, los estándares de publicidad, como reconocimiento o recuerdo del nombre. Independientemente del estándar seleccionado, los estándares del desempeño deben acordarse antes de que sea posible evaluar los resultados del plan.

La evaluación financiera del plan de marketing también es un componente importante de la evaluación y del control. Los cálculos de costos, ventas e ingresos determinan las proyecciones financieras. En realidad, la consideración del presupuesto representa un papel importante en la identificación de estrategias alternativas. Las realidades financieras de la empresa deben supervisarse en todo momento. Por ejemplo, proponer expandirse a áreas geográficas nuevas o alterar productos sin recursos financieros es una pérdida de tiempo, energía y oportunidad. Incluso si existen fondos, la estrategia debe ser un “buen valor” y proporcionar un retorno sobre la inversión aceptable que será parte del plan final.

Por último, se debería determinar si el plan de marketing no ha cumplido con las expectativas; la empresa puede utilizar una serie de herramientas para identificar las causas potenciales de las discrepancias. Una herramienta como esta es la auditoría de marketing, un examen sistemático de los objetivos, la estrategia y el desempeño de la mercadotecnia. La auditoría de marketing puede ayudar a aislar las debilidades en el plan y las acciones recomendadas para mejorar el desempeño. La fase de control del proceso de planificación también describe las acciones que se pueden efectuar para reducir las diferencias entre el desempeño real y el planeado.

### Utilizar la estructura del plan de marketing

En el Apéndice usted encontrará hojas de trabajo para el plan de marketing que amplifican la estructura del plan hacia un marco extenso para su desarrollo. Estas hojas de trabajo están diseñadas para ser *amplias, flexibles y lógicas*. La concordancia de este marco con otros documentos de planificación dependerá de la estructura de planificación que se use en otras áreas funcionales de una organización. Sin embargo, este marco podría ser en verdad consistente con los planes de otras áreas funcionales.

A pesar de que usted puede no utilizar todas las secciones de las hojas de trabajo, por lo menos debe repasarlas para garantizar por completo que se presenta toda la información importante. Debe observar que el plan de marketing de muestra provisto en nuestro sitio web usa este mismo marco. Sin embargo, este plan no concuerda con el marco *exactamente* porque fue acondicionado para adaptarse a las características de una situación de planificación única.

Antes de continuar, ofrecemos los siguientes consejos para utilizar el marco en el desarrollo de un plan:

- **Planee con anticipación.** Escribir un plan de marketing amplio consume mucho tiempo, en especial si se desarrolla por primera vez. Al inicio mucho de su tiempo se dedicará al análisis de la situación. Aunque este análisis es muy demandante, el plan tiene pocas posibilidades de éxito sin él.
- **Revise y, después, vuelva a revisar.** Después del análisis de la situación, usted pasará la mayor parte de su tiempo revisando los elementos restantes del plan de marketing para garantizar que se adaptan entre sí. Una vez que ha escrito un primer bosquejo del plan, déjelo durante un día o más. A continuación, revíselo con una perspectiva fresca y afine las secciones que necesitan modificarse. Puesto que el proceso de revisión siempre toma más tiempo del esperado, es recomendable comenzar la planificación mucho antes de la fecha del plan.
- **Sea creativo.** Un plan de marketing es solo tan bueno como la información que contiene y el esfuerzo y la creatividad que llevan a su creación. Un plan desarrollado con la mitad del corazón recolectará polvo en el estante.
- **Utilice el sentido común y el juicio.** Escribir un plan de marketing es un arte. Se necesita sentido común y juicio para revisar toda la información, eliminar las estrategias pobres y desarrollar un plan confiable. Los gerentes siempre deben ponderar cualquier información contra su precisión, así como su intuición, al tomar decisiones de marketing.
- **Piense en el futuro de su implementación.** Conforme desarrolla el plan, siempre debe tomar en cuenta cómo se implementará. Las grandes estrategias de marketing que nunca ven la luz del día hacen poco por ayudar a la organización a cumplir sus metas. Los planes adecuados son realistas y factibles debido a los recursos de la organización.
- **Actualice regularmente.** Una vez que se ha desarrollado e implementado el plan de marketing, es preciso actualizar regularmente con el conjunto de datos y la información. Muchas organizaciones actualizan sus planes de forma trimestral para garantizar que la estrategia de marketing permanece constante con los cambios en los ambientes interno, del cliente y externo. Según este enfoque, usted siempre tendrá un plan de trabajo que cubre 12 meses en el futuro.
- **Comuníquese con otros.** Un aspecto esencial del plan de marketing es su capacidad para comunicarse a los colegas, en especial los gerentes que buscan en el plan la explicación de la estrategia, así como una justificación para los recursos necesarios, como el presupuesto.<sup>11</sup> El plan también se comunica a los gerentes de línea y otros empleados al proporcionarles puntos de referencia para trazar el progreso de la implementación de marketing. Una encuesta de los ejecutivos sobre la importancia del plan de marketing reveló que:

*“... el proceso de preparación del plan es más importante que el documento mismo... Sin embargo, un plan de marketing llama la atención. Hace que el equipo de mercadotecnia se concentre en el mercado, en los objetivos de la compañía y en las estrategias y tácticas adecuadas para estos objetivos. Es un mecanismo para sincronizar la acción”.*<sup>12</sup>

La investigación indica que las organizaciones que desarrollan planes de marketing formales y escritos tienden a estar integradas con mayor firmeza en todas las áreas funcionales, más especializadas y descentralizadas en la toma de decisiones. El resultado final de estos esfuerzos de planificación es mejorar el desempeño financiero y de marketing.<sup>13</sup> Debido a

estos beneficios es sorprendente que muchas empresas no desarrollen planes formales para guiar sus esfuerzos de mercadotecnia. Por ejemplo, una encuesta aplicada a directores ejecutivos realizada por la Asociación de la Banca Estadounidense (American Banking Association) descubrió que solo 44% de los bancos comunitarios tienen un plan de marketing formal.<sup>14</sup>

### Propósito e importancia del plan de marketing

Los propósitos del plan de marketing deben entenderse para apreciar su importancia. Un buen plan cumplirá detalladamente con estos cinco propósitos:

1. Explica tanto las situaciones presentes como futuras de la organización. Incluye los análisis de la situación y FODA, así como el desempeño pasado de la empresa.
2. Especifica los resultados esperados (metas y objetivos), de tal forma que la organización pueda anticipar esta situación al final del periodo de planificación.
3. Describe las acciones específicas que tomarán lugar, de tal forma que la responsabilidad de cada acción se pueda asignar e implementar.
4. Identifica los recursos que se necesitarán para realizar las acciones planificadas.
5. Permite la supervisión de cada acción y sus resultados, de tal forma que deben implementarse los controles. La retroalimentación de la supervisión y el control proporcionan información para comenzar de nuevo a planificar el ciclo en el siguiente marco de tiempo.

Estos cinco propósitos son muy importantes para varias personas en la empresa. Los gerentes de línea tienen un interés particular en el tercer propósito (descripción de acciones específicas) porque son responsables de garantizar la implementación de las acciones de mercadotecnia. Los gerentes de nivel medio tienen interés especial en el quinto propósito (supervisión y control), ya que desean garantizar que es posible realizar los cambios tácticos en caso necesario. Estos gerentes también deben ser capaces de evaluar la razón por la que la estrategia de marketing tiene éxito o no.

Sin embargo, la preocupación más urgente para el éxito puede depender del cuarto propósito: identificar los recursos necesarios. El plan de marketing es el medio para comunicar la estrategia a los ejecutivos superiores, quienes toman las decisiones vitales respecto a la asignación productiva y eficiente de los recursos. Los planes de marketing muy fiables quizá no sean exitosos si su implementación no se financia adecuadamente. Es importante recordar que la mercadotecnia no es la única función de negocios que compite por recursos escasos. Otras funciones, como las finanzas, la investigación y el desarrollo, así como los recursos humanos, tienen planes estratégicos propios. En este sentido, el plan debe venderse por sí mismo a la dirección general.

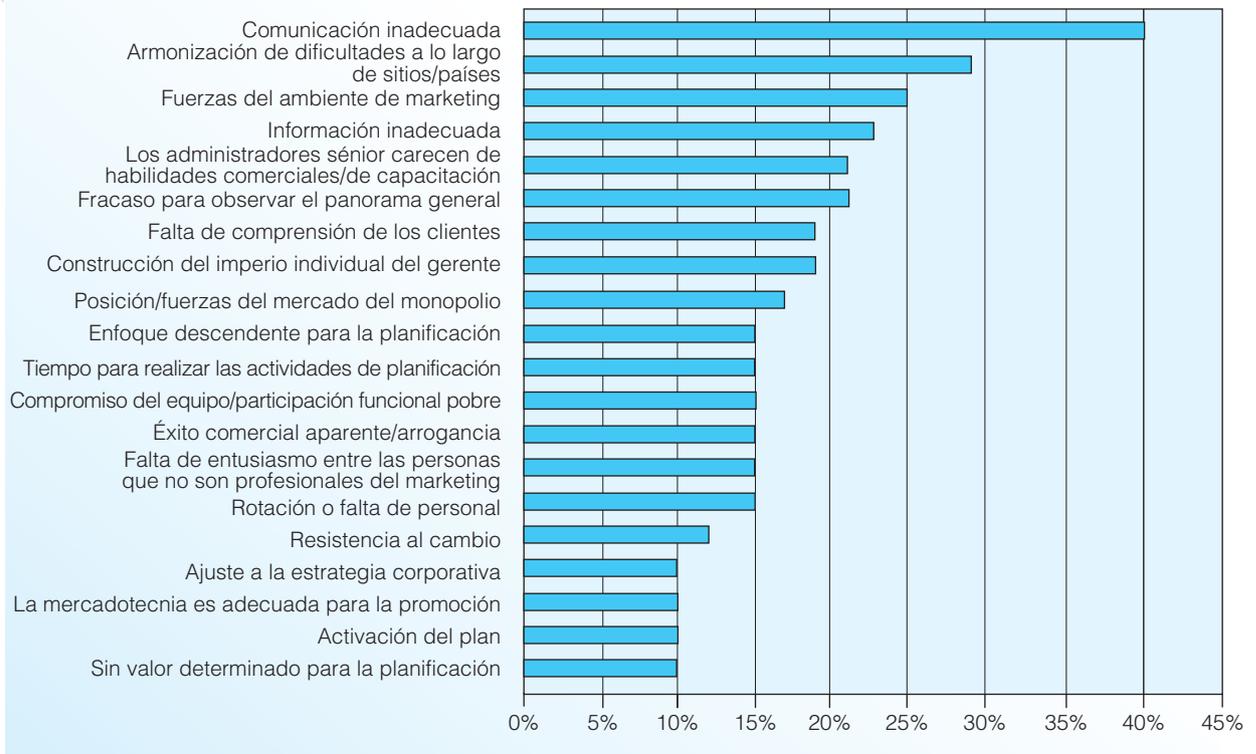
### Aspectos organizacionales del plan de marketing

¿Quién escribe el plan de marketing? En muchas organizaciones, el gerente de marketing, el gerente de marca o el gerente de producto. Algunas organizaciones desarrollan planes en comités. Otros contratarán consultores profesionales para redactarlos. Sin embargo, en muchas empresas la responsabilidad depende de un vicepresidente o director de marketing.<sup>15</sup> El hecho de que los gerentes desarrollen muchos planes no necesariamente refuta la lógica de hacer que un gerente de marca o producto prepare el plan. Sin embargo, excepto en las pequeñas organizaciones en las que una persona desarrolla y aprueba el plan, la autoridad que lo avala normalmente adquiere derechos a partir de los ejecutivos de nivel superior. En esta etapa, los gerentes por lo general hacen dos preguntas:

1. ¿El plan propuesto logrará las metas y los objetivos de marketing, de unidad de negocio y de la corporación deseados?
2. ¿Existen usos alternativos de los recursos que cumplirían mejor que el plan de marketing presentado con los objetivos corporativos y de la unidad de negocio?

En muchos casos, la aprobación *final* depende realmente del presidente, el presidente o el director ejecutivo de la organización.<sup>16</sup> Muchas organizaciones también tienen comités eje-

**FIGURA 2.4 Principales obstáculos para desarrollar e implementar planes de marketing**



Fuente: Lyndon Simkin, “Barriers Impeding Effective Implementation of Marketing Plans—A Training Agenda”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 17 (invierno de 2002): 13. Autorización otorgada por Emerald Group Publishing Corp., <http://www.emeraldinsight.com>.

cutivos que evalúan y proyectan los planes antes de enviarlos para la aprobación del director. Al final, sin importar quién escribe el plan, este debe ser claro y persuasivo para obtener la aprobación de las personas que toman la decisión, las que realizan la evaluación. También es vital que estos individuos tomen decisiones oportunas y eficientes respecto al plan. Para dar a cada plan una oportunidad de éxito, debe transcurrir muy poco tiempo entre su finalización y su implementación.

Una vez que se ha aprobado un plan de marketing, sigue enfrentando muchos obstáculos antes de que sus programas den frutos. La figura 2.4 describe algunos de estos obstáculos. Uno de los más importantes implica el horizonte de tiempo relativo de los grupos de interés clave de la organización, en especial sus administradores y sus inversionistas. Es común que las empresas de Estados Unidos ignoren la estrategia y el enfoque de largo alcance a corto plazo. Normalmente, esto es causado por una estructura que recompensa a los ejecutivos por los resultados financieros a corto plazo, como las ganancias, la capitalización del mercado o la cotización de la bolsa. Por desgracia, esta forma de pensar puede causar estragos en muchas actividades de mercadotecnia, como la publicidad para construir conciencia de marca, puesto que los resultados solo son aparentes en horizontes largos. Por consiguiente, muchas empresas cambiarán sus estrategias “intermedias”, en lugar de esperar que los resultados surjan.

## Mantenimiento del enfoque en el cliente y equilibrio de la planificación estratégica

En las últimas dos décadas muchas empresas han cambiado el enfoque y el contenido de sus esfuerzos de planificación estratégica y sus planes de marketing. De estos cambios destacan dos: 1) énfasis renovado en el cliente y 2) advenimiento de la planificación estratégica equilibrada. Estos cambios requieren una modificación del enfoque a partir de los productos de la

compañía por los requisitos únicos de segmentos específicos del mercado objetivo. Las empresas también se han vuelto más astutas al vincular actividades de marketing con otras áreas funcionales.

### Planificación enfocada en el cliente

El enfoque en el cliente no ha sido el sello distintivo de la planificación estratégica a lo largo de la historia. A principios del siglo xx, se enfocó en los ideales de producción, como eficiencia y calidad. El pionero de los automóviles, Henry Ford, ha sido reconocido durante mucho tiempo por la declaración de que los clientes podían tener un automóvil de cualquier color que quisieran, siempre y cuando fuera negro. Esta mentalidad, aunque funcionara correctamente en esa época, significaba que la planificación estratégica continuaba sin considerar las necesidades y los deseos del cliente. Actualmente, los autos, camiones y SUV se fabrican en una gama de colores que Henry Ford nunca habría contemplado. A mitad del siglo xx la planificación estratégica se enfocaba en *vender* productos a los clientes, en lugar de hacer productos para los clientes. Las estrategias de marketing durante esta época se concentraban en superar la resistencia del cliente y convencerlo de comprar productos que necesitaban o no. Hoy ya no vemos ventas de aspiradoras, cepillos o enciclopedias de puerta en puerta.

La piedra angular del pensamiento y la práctica de la mercadotecnia durante la mitad y el fin del siglo xx era el concepto que se enfocaba en la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Estar orientado hacia un mercado o hacia los clientes significaba poner sus necesidades o deseos en primer lugar. Este cambio de pensamiento condujo el crecimiento de la investigación de marketing para determinar las necesidades no cumplidas del cliente y los sistemas para satisfacerlas. Las organizaciones de marketing del siglo xxi han dado un paso más hacia el concepto de mercadotecnia para enfocarse en las relaciones a largo plazo y de valor agregado con los clientes, empleados, proveedores y otros socios. El enfoque se ha modificado desde las transacciones con el cliente hasta las relaciones con el cliente, desde los clientes hasta todos los grupos de interés y desde la competencia hasta la colaboración. Como se explica en *Más allá de las páginas 2.3*, Amazon ha creado una serie de relaciones con autores, editores, estudios de cine, compañía de música, clientes y competidores potenciales para la creación de un ecosistema para sus tabletas Kindle y lectores de libros electrónicos.

Las empresas orientadas hacia el mercado son aquellas que generan, distribuyen y responden con éxito a la información del mercado. Se enfocan en el análisis del cliente y del competidor, así como en la integración de los recursos de la empresa para proporcionar valor y satisfacción al cliente, además de ganancias a largo plazo.<sup>18</sup> Para tener éxito, la empresa debe ser capaz de enfocar sus esfuerzos y recursos en la comprensión de sus clientes, de tal forma que mejore su capacidad para generar ventajas competitivas sostenibles.<sup>19</sup> Al crear culturas organizacionales que ponen primero a los clientes, las empresas orientadas hacia el mercado tienden a desempeñarse en niveles superiores y aprovechar los beneficios de los clientes más satisfechos. La figura 2.5 ilustra la diferencia entre una estructura organizacional tradicional y una orientada hacia el mercado. En ella las estructuras tradicionales son muy dominantes, con la autoridad de la toma de decisiones que surge desde la parte superior de la jerarquía; las estructuras orientadas hacia el mercado descentralizan la toma de decisiones.

En una organización orientada hacia el mercado, cada nivel de la organización se enfoca en servir a las necesidades del cliente. Cada nivel sirve a los niveles debajo de él al realizar cualquier acción necesaria para garantizar que cada uno haga correctamente su trabajo. En este caso, la función del director ejecutivo es garantizar que sus empleados tienen todo lo que necesitan para realizar correctamente su labor. Esta misma mentalidad de servicio se transmite a todos los niveles de la organización, incluyendo los clientes. Por lo tanto, el trabajo de un gerente de primera línea es garantizar que sus empleados sean capaces y eficientes. El resultado final del diseño orientado hacia el mercado es enfocarse por completo en las necesidades del cliente.

En el ambiente de negocios actual, una orientación hacia los clientes también requiere que los proveedores, e incluso la competencia, de la organización también estén orientados hacia los clientes. A pesar de que las empresas competitivas pueden servir continuamente a los clientes por separado, los clientes también serán servidos a través de los esfuerzos cooperativos que colocan las necesidades del mercado frente a los intereses competitivos. Por ejemplo, Toyota tiene una serie de asociaciones con los fabricantes de autos rivales, en especial enfoca-

## Más allá de las páginas 2.3

### Amazon arde<sup>17</sup>

El director ejecutivo de Amazon, Jeff Bezos, tiene antecedentes de traspasar los límites al expandirse hacia las áreas que no parecen adaptarse al molde de un minorista en línea. Una vez calificada como la “librería más grande de la Tierra”, Amazon ahora vende de todo, desde electrónicos hasta equipo de pesca y cosméticos. Siempre buscando el siguiente producto o proceso comercial revolucionario, Bezos no es ajeno al fracaso. Los movimientos de la compañía hacia la investigación (con A9) y las subastas en línea son buenos ejemplos. Sin embargo, con el lanzamiento de Kindle en 2007, Amazon cambió para siempre el comercio minorista de libros y el consumo personal de los medios.

En la superficie, el primer Kindle era un lector simple de libros electrónicos. Tanto él como sus sucesores utilizan una pantalla de tinta electrónica que es muy fácil de leer sin causar fatiga visual. Ofrecen una larga duración de la batería y la capacidad para almacenar miles de libros electrónicos. A pesar de que los modelos de Kindle incluyen capacidades WiFi, algunos también tienen radio 3G que permite a los clientes descargar libros electrónicos en casi cualquier ubicación. Los libros electrónicos recientemente lanzados se venden por 9.99 o 12.99 dólares, mucho menos que los libros comunes de cubierta dura recién lanzados. Las suscripciones de los periódicos también están disponibles por menos de 20 dólares al mes. La capacidad para comprar un libro electrónico directamente desde el Kindle sin usar una computadora revolucionó por completo el comercio minorista de libros y generó una serie de productos competitivos, principalmente el iPad de Apple y el Nook de Barnes & Noble's. Hoy Amazon ofrece más de un millón de libros electrónicos a través de su Kindle Store, con más de 800 000 títulos que se venden por 9.99 dólares o menos. Esa selección, combinada con la facilidad para comprar libros electrónicos de manera inalámbrica, ha convertido muchas compras de libros en compras por impulso. Amazon vende más versiones de libros electrónicos que de cubierta dura o rústicas del mismo título.

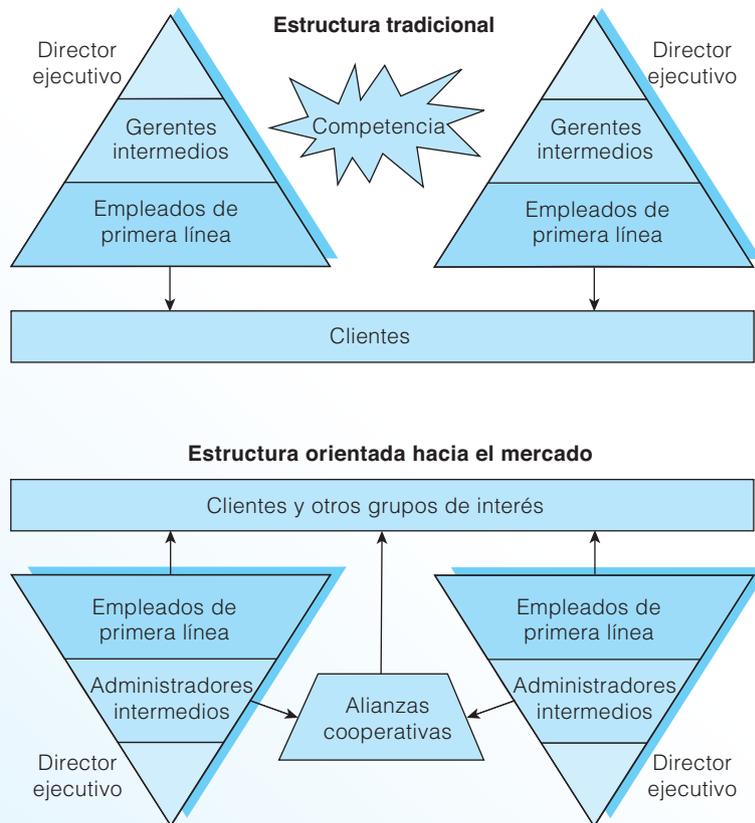
Después de que Apple presentó el iPad en 2010, muchos comenzaron a observar los lectores tradicionales de libros electrónicos como pasados de moda. Después de todo, Kindle y sus competidores carecían de una pantalla a color, búsqueda web fluida y la capacidad para ver videos. Al mismo tiempo, los competidores

como Sony, Motorola y Blackberry fallaron en obtener cualquier impulso contra el iPad. Una de las principales razones de la popularidad del iPad era y es el ecosistema integrado firmemente de aplicaciones, música y películas que Apple había construido a su alrededor. La importancia de esto no era la pérdida en Bezos y Amazon. Tranquilamente, la compañía comenzó a desarrollar relaciones con compañías y las industrias de la música y el cine. Una vez colocadas, Amazon comenzó ofrecer descargas de música (a menudo a precios que sacudían a la iTunes Music Store), rentas de películas en línea y un servicio de transmisión en tiempo real de películas a través de su programa de membresías Amazon Prime.

Con el ecosistema en su lugar, Amazon estaba ecuánime a trasladarse al siguiente nivel. Justo a tiempo para la temporada vacacional de 2011, lanzó el Kindle Fire, una tableta con base en el sistema operativo Android. El Kindle Fire es similar al iPad ya que puede acceder a una amplia biblioteca de libros, revistas, música, películas y aplicaciones. Sin embargo, tiene un precio de solo 199 dólares, mucho menos que los 499 del precio más bajo del iPad. Debido a sus características y su precio bajo, a nadie le sorprendió cuando Amazon vendió más de cinco millones de unidades Kindle Fire durante los primeros seis meses.

No obstante, a pesar del éxito temprano, los analistas de la industria sugirieron que el Kindle Fire es vulnerable a la competencia, en particular desde la actualización del iPad y la tableta Nexus 7 de Google. La diferencia principal entre el Kindle Fire y el Nexus 7, sin embargo, es el ecosistema. A la fecha, solamente Apple y Amazon han sido capaces de crear el ecosistema multimedia requerido para respaldar un dispositivo de tableta. Muchos creen que la futura batalla entre estas y otras compañías tendrán lugar en los libros de texto para K12 y colegios/universidades. Actualmente, Amazon y Barnes & Noble lo hacen muy bien al vender libros de texto físicos. Sin embargo, Apple y su recientemente lanzado iBooks Author (para crear libros de texto electrónicos) ciertamente causarán sensación en la industria. El mercado de los libros de texto universitarios solamente es un negocio de aproximadamente 12 000 millones de dólares por año. El tiempo dirá si Amazon puede moverse con éxito de los libros de texto físicos a los electrónicos junto con el resto de la industria.

das en tecnología híbrida. Nissan utiliza el sistema de combustible híbrido de Toyota en sus vehículos, mientras GM ha colaborado con Toyota en el desarrollo de nuevas tecnologías de celdas de combustible. Recientemente, Toyota firmó acuerdos con BMW para diseñar la siguiente generación de baterías de iones de litio, y con Ford para desarrollar tecnología híbrida para camiones ligeros y SUV. La asociación de Toyota con BMW incluye el uso de los motores de diesel de BMW en autos destinados al mercado europeo.<sup>20</sup>

**FIGURA 2.5 Estructuras organizacionales orientadas hacia el mercado *versus* tradicionales**

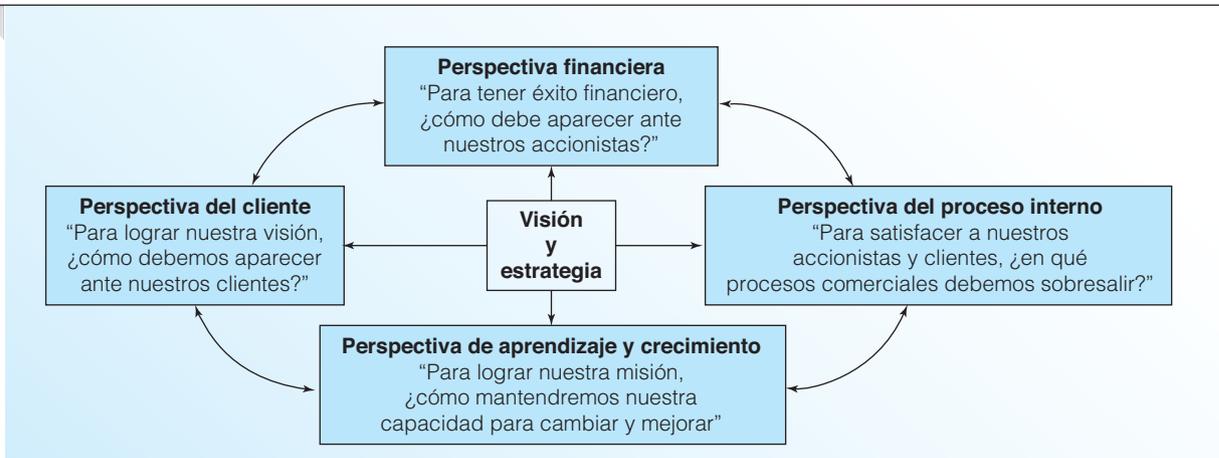
© Cengage Learning 2013

### Planificación estratégica equilibrada

El cambio hacia la planificación estratégica equilibrada fue confirmado por la necesidad. Conforme las empresas se acercaban al siglo XXI comprendieron que la planificación tradicional y los enfoques de medición no eran capaces de capturar el valor creado por los activos intangibles de la organización. Estos activos (los problemas vitales como las relaciones con el cliente, los procesos, los recursos humanos, la innovación y la información) eran cada vez más importantes para el éxito comercial, pero no se reportaban a través de las mediciones financieras tradicionales. Una solución para este problema fue el desarrollo del cuadro de mando integral del desempeño, de Robert Kaplan y David Norton, de la Universidad de Harvard.<sup>21</sup> Su enfoque hacia la planificación estratégica se ilustra en la figura 2.6.

El principio básico del cuadro de mando integral del desempeño es que las empresas pueden lograr un mejor desempeño si alinean sus esfuerzos estratégicos al aproximar la estrategia a partir de cuatro perspectivas complementarias: financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje y el crecimiento. La perspectiva tradicional es la vista de la estrategia y el desempeño. Su perspectiva es vital, pero debe estar equilibrada por los otros componentes del cuadro de mando. La perspectiva del cliente observa las métricas de satisfacción como un indicador clave del desempeño de la empresa, especialmente conforme esta última se mueve hacia adelante. Las mediciones financieras no son adecuadas para esta tarea porque reportan el desempeño pasado en lugar del desempeño actual. La perspectiva del proceso interno se enfoca en la forma en la que se ejecutan los negocios al observar tanto los procesos críticos de

FIGURA 2.6 El cuadro de mando integral del desempeño



Fuente: A partir de Robert S. Kaplan y David P. Norton, "The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment" (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001). Utilizado con el permiso de Harvard Business School Publishing.

la misión como los rutinarios que dirigen la actividad diaria. Finalmente, la perspectiva de crecimiento y aprendizaje se enfoca en las personas e incluye problemas vitales como la cultura corporativa, la capacitación del empleado, la comunicación y la administración del conocimiento.<sup>22</sup>

Muchas organizaciones del sector público y privado han usado con éxito el cuadro de mando integral. Kaplan y Norton descubrieron que estas empresas exitosas normalmente se adhieren a cinco principios comunes:<sup>23</sup>

1. **Traducir la estrategia en términos operativos.** Las empresas exitosas son capaces de ilustrar las relaciones causa y efecto que muestran la forma en la que los activos intangibles se transforman en valor para los clientes y otros grupos de interés. Esto provee un marco común de referencia para todos los empleados.
2. **Alinear la organización con la estrategia.** Las empresas exitosas vinculan diferentes áreas funcionales a través de temas, prioridades y objetivos comunes. Esto crea sinergia con la organización, que garantiza que todos los esfuerzos están coordinados.
3. **Hacer de la sinergia el trabajo diario de todos.** Las empresas exitosas trasladan la estrategia de la sala ejecutiva de juntas a la primera línea de la organización. Lo hacen por medio de la comunicación y la educación, permitiendo a los empleados establecer objetivos personales y vincular los incentivos con el cuadro de mando integral.
4. **Hacer de la estrategia un proceso continuo.** Las empresas exitosas realizan juntas regulares para revisar el desempeño de la estrategia. También establecen un proceso mediante el cual la empresa puede aprender y adaptarse conforme la estrategia evoluciona.
5. **Movilizan el cambio a través del liderazgo ejecutivo.** Las empresas exitosas tienen líderes energéticos comprometidos, quienes abogan por la estrategia y el cuadro de mando integral. Esto garantiza que la estrategia mantiene un impulso. Los buenos líderes también evitan que la estrategia se vuelva un obstáculo para el futuro progreso.

El cuadro de mando integral no refuta el enfoque tradicional para la planificación estratégica. Sin embargo, advierte a los líderes de negocios que deben observar la estrategia y el desempeño como un problema multidimensional. Las mediciones financieras, aunque importantes, simplemente no pueden contar toda la historia. Uno de los principales beneficios del cuadro de mando integral es que obliga a las organizaciones a considerar explícitamente durante la formulación de la estrategia los factores que son esenciales para su ejecución. No podemos resaltar suficientemente este punto. Una buena estrategia siempre se desarrolla al

observar la forma en la que se implementará. los problemas dentro del cuadro de mando integral, como la capacitación del empleado, la cultura corporativa, el aprendizaje organizacional y el liderazgo ejecutivo, son críticos para la implementación de cualquier estrategia.

## Lecciones del capítulo 2

La planificación estratégica de marketing:

- comienza con decisiones amplias y a continuación fluye hacia decisiones más específicas conforme los procesos continúan a través de las etapas de planificación subsiguientes.
- implica el establecimiento de una misión organizacional, una estrategia corporativa o de la unidad de negocio, metas y objetivos de marketing, una estrategia y, al final, un plan de marketing.
- debe ser consistente con la misión de la organización y la estrategia corporativa o de la unidad de negocio.
- debe estar coordinada con todas las áreas comerciales funcionales para garantizar que las metas y los objetivos de la organización se consideren en el desarrollo de cada plan funcional, uno de los cuales es el plan de marketing.
- establece las metas y los objetivos a nivel de mercadotecnia que respaldan la misión, las metas y los objetivos de la organización.
- desarrolla una estrategia de marketing que incluye seleccionar y analizar los mercados objetivo, y crear y mantener un programa de marketing adecuado para satisfacer las necesidades de los clientes en esos mercados objetivo.
- Al final resulta en un plan de marketing estratégico que describe las actividades y los recursos requeridos para cumplir con la misión de la organización y lograr sus metas y objetivos.

La misión organizacional:

- responde la amplia pregunta: “¿En qué negocio estamos?”.
- identifica lo que representa la empresa y su filosofía operativa fundamental al responder cinco preguntas básicas:
  1. ¿Quiénes somos?
  2. ¿Quiénes son nuestros clientes?
  3. ¿Cuál es nuestra filosofía operativa (creencias básicas, valores, ética, etc.)?
  4. ¿Cuáles son nuestras competencias centrales o ventajas competitivas?
  5. ¿Cuáles son nuestras responsabilidades respecto a ser un buen administrador de nuestros recursos humanos, financieros y ambientales?
- no es lo mismo que la visión de la organización, la cual busca responder la pregunta: «¿En qué queremos convertirnos?».
- no debe ser demasiado amplia o estrecha, pues resultaría inútil para los propósitos de la planificación.
- debería estar orientada hacia el cliente. Las vidas y los negocios de las personas deberían enriquecerse porque han tratado con la organización.
- no debería estar enfocada en las ganancias. Un enfoque en las ganancias en la misión significa que algo positivo pasa para

los propietarios y administradores de la organización, pero no necesariamente para los clientes o los otros grupos de interés.

- debe ser propiedad de los empleados y estar respaldada por ellos, si la organización tiene alguna posibilidad de éxito.
- no debe mantenerse en secreto; por el contrario, debe comunicarse a todos, clientes, empleados, inversionistas, competidores, reguladores y sociedad en general.
- debe ser la parte que menos cambia en el plan estratégico.

La estrategia de la unidad de negocio:

- es el esquema central o el medio para utilizar e integrar los recursos en las áreas de producción, finanzas, investigación y desarrollo, recursos humanos y mercadotecnia para realizar la misión de la organización y lograr las metas y objetivos deseados.
- está asociada con el desarrollo de la ventaja competitiva, donde la empresa aprovecha sus capacidades, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente de mejor manera que la competencia.
- determina la naturaleza y la futura dirección de cada unidad de negocios, incluyendo sus ventajas competitivas, la asignación de sus recursos y la coordinación de las tareas comerciales funcionales (mercadotecnia, producción, finanzas, recursos humanos, etc.).
- básicamente es igual a la estrategia corporativa en los negocios pequeños.

El plan de marketing:

- proporciona una explicación detallada de las acciones necesarias para ejecutar el programa de marketing y, por lo tanto, requiere una gran cantidad de esfuerzo y compromiso organizacional para crear e implementar.
- debe estar bien organizada para garantizar que se considere e incluye toda la información relevante. La estructura común o el resumen de un plan de marketing contiene estos elementos:
  - resumen ejecutivo
  - análisis de la situación
  - análisis FODA
  - metas y objetivos de marketing
  - estrategias de marketing
  - implementación del marketing
  - evaluación y control
- debe basarse en un resumen que es amplio, flexible, consistente y lógico.
- cumple cinco propósitos:
  - explica tanto las situaciones presentes como futuras de la organización
  - especifica los resultados esperados (metas y objetivos)
  - describe las acciones específicas que tomarán lugar y asigna la responsabilidad para cada acción

- identifica los recursos necesarios para realizar las acciones planificadas
- permite la supervisión de cada acción y sus resultados, de tal forma que sea posible implementar controles
- sirve como un vehículo importante de comunicación para la administración superior y para alinear a gerentes y empleados.
- es un documento importante, pero no tan importante como el conocimiento obtenido al pasar a través del proceso de planificación mismo.
- con mucha frecuencia lo prepara el director o vicepresidente de marketing, pero al final es aprobado por el presidente o vicepresidente de la organización, o por el director ejecutivo.

#### La planificación estratégica enfocada en el cliente:

- requiere que las organizaciones cambien el enfoque de los productos a los requisitos de los segmentos específicos del mercado objetivo, de las transacciones del cliente a las relaciones con el cliente y de la competencia a la colaboración.
- pone primero los deseos y las necesidades del cliente y se enfoca en las relaciones de valor agregado a largo plazo con los clientes, empleados, proveedores y otros socios.
- debe ser capaz de enfocar sus esfuerzos y recursos hacia la comprensión de los clientes, en formas que mejoren la capacidad de la empresa para generar ventajas competitivas sostenibles.
- inculca una cultura corporativa que coloca a los clientes en la parte superior de la jerarquía organizacional.
- encuentra maneras de cooperar con los proveedores y los competidores para servir a los clientes con mayor eficacia y eficiencia.

## Preguntas de análisis

1. En muchas organizaciones, la mercadotecnia no tiene un lugar importante en la jerarquía organizacional. ¿Por qué piensa que esto ocurre? ¿Cuáles son las consecuencias para una empresa que brinda poca importancia a la mercadotecnia, en relación con otras funciones de negocios?
2. Defienda o contradiga esta declaración: Desarrollar una estrategia de marketing es más importante que

#### La planificación estratégica equilibrada :

- fue corroborada por la necesidad, ya que la planificación tradicional y los enfoques de medición no eran capaces de capturar el valor creado por los activos intangibles de una organización (relaciones con el cliente, procesos, recursos humanos, innovación e información).
- fue defendida firmemente por Kaplan y Norton por medio de la creación del cuadro de mando integral del desempeño.
- considera los indicadores financieros de desempeño tradicionales, pero también observa la planificación a partir de tres perspectivas adicionales: clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.
- muchas organizaciones del sector público y privado la utilizan exitosamente. Las empresas triunfadoras son aquellas que se adhieren a cinco principios al implementar el cuadro de mando integral:
  - traducir la estrategia en términos operativos
  - alinear la organización con la estrategia
  - hacer de la estrategia el trabajo diario de todos
  - hacer de la estrategia un proceso continuo
  - movilizar el cambio a través del liderazgo ejecutivo
- no refuta el enfoque tradicional hacia la planificación estratégica, pero advierte a los líderes de negocios que deben observar la estrategia y el desempeño como problemas multidimensionales.
- obliga a las organizaciones a considerar explícitamente, *durante la formulación de la estrategia* los factores que son vitales para su ejecución. La buena estrategia siempre se desarrolla teniendo en cuenta la forma en la que se implementará.

## Ejercicios

1. Revise cada una de las declaraciones de misión enumeradas en la figura 2.2. ¿Siguen los lineamientos analizados en este capítulo? ¿Qué tan bien responden las cinco preguntas básicas? ¿Qué piensa de los cambios y la ausencia de ellos en estas declaraciones de misión a través del tiempo?
2. Hable con el propietario de un negocio pequeño sobre el proceso de planificación estratégica que utiliza. ¿Cuenta con alguna declaración de misión? ¿Metas

implementarla porque si la estrategia es defectuosa, su implementación no importa.

3. ¿Cuáles son algunas de las dificultades potenciales al enfocarse en la planificación estratégica a partir de una perspectiva equilibrada? ¿El desempeño financiero sigue siendo el punto de vista más importante dentro de la planificación? Explique.

y objetivos de marketing? ¿Un plan de marketing? ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta al implementar su programa de marketing?

3. Palo Alto Software tiene un sitio web dedicado a los planes de negocios y de marketing. Visite [www.mplans.com/sample\\_marketing\\_plans.php](http://www.mplans.com/sample_marketing_plans.php) y revise algunos de los planes de marketing de muestra disponibles. ¿Estos planes utilizan el mismo marco que se analizó en este capítulo?

## Notas finales

1. Estos hechos provienen de Chris Davies, “Verizon and Redbox Part-ner on Netflix Streaming Rival for 2H 2012”, *Slashgear*, 6 de febrero de 2012 (<http://www.slashgear.com/verizon-and-redbox-part-ner-on-netflix-streaming-rival-for-2h-2012-06212204>); Ryan Nakashima, “Whither Redbox? Hollywood Studios are Conflicted”, *BusinessWeek Online*, 7 de agosto de 2009 (<http://www.businessweek.com/ap/tech/D99U8BT00.htm>); Terrence O’Brien, “Redbox Snatches Up NCR’s Entertainment Division, Swallows Blockbuster Express Business”, *Engadget*, 6 de febrero de 2012 (<http://www.engadget.com/2012/02/06/redbox-snatches-up-ncrs-entertainment-division-future-of-block>); Dorothy Pomerantz, “Red Menace”, *Forbes*, 6 de marzo de 2009 (<http://www.forbes.com/2009/03/06/redbox-blockbuster-rentals-business-media-rebox.html>); sitio web de Redbox (<http://www.redbox.com>), consultado el 21 de febrero de 2012; Eli Rosenberg, “DVD Sales Dive, While Netflix Soars”, *The Atlantic Wire*, 12 de mayo de 2011 (<http://www.theatlanticwire.com/national/2011/05/add-dvds-list-dying-industries/37664>); Paul Suarez, “Hollywood Hates Redbox’s \$1 DVD Rentals”, *Macworld*, 10 de agosto de 2009 (<http://www.macworld.com/article/142192/2009/08/redbox.html>); y Michael White, “Coinstar Soars on Profit, Buyout of NCR Unit: Los Angeles Mover”, *BusinessWeek Online*, 8 de febrero de 2012 (<http://www.businessweek.com/news/2012-02-08/coinstar-soars-on-profit-buyout-of-ncr-unit-los-angeles-mover.html>).

2. Las declaraciones de misión y visión de Texas Instrument se encuentran en el sitio web de la compañía (<http://www.ti.com/corp/docs/company/fact-sheet.shtml>), consultado el 21 de febrero de 2012.

3. La declaración de misión de Southwest Airlines se encuentra en el sitio web de la compañía (<http://www.southwest.com/html/about-southwest/index.html>), consultado el 21 de febrero de 2012.

4. La declaración de misión de Ben & Jerry’s se encuentra en el sitio web de la compañía (<http://www.benjerry.com/activism/mis-sion-statement>), consultado el 21 de febrero de 2012.

5. “Johnson & Johnson Reincarnates a Brand”, *Sales and Marketing Management*, 16 de enero de 1984, 63; y Elyse Tanouye, “Johnson & Johnson Stays Fit by Shuffling Its Mix of Businesses”, *Wall Street Journal*, 22 de diciembre de 1992, A1, A4.

6. Estos hechos se encuentran en “All Infant Tylenol Recalled by J&J”, *CBS News*, 17 de febrero de 2012 ([http://www.cbsnews.com/8301-504763\\_162-57380543-10391704/all-infant-tylenol-recalled-by-j-j](http://www.cbsnews.com/8301-504763_162-57380543-10391704/all-infant-tylenol-recalled-by-j-j)); y Parija Kavilanz, “Tylenol Recall: FDA Slams Company”, *CNN Money*, 19 de octubre de 2010 ([http://money.cnn.com/2010/01/15/news/companies/over\\_the\\_counter\\_medicine\\_recall/index.htm](http://money.cnn.com/2010/01/15/news/companies/over_the_counter_medicine_recall/index.htm)).

7. Estos hechos se encuentran en “Turning Compassion into Action— Donor Dollars at Work: Hurricanes Katrina, Rita and Wilma”, Red Cross (<http://www.redcross.org/news/ds/hurricanes/support05/report.html>).

8. Estos hechos se encuentran en el sitio web de Sony Corporation (<http://www.sony.net/SonyInfo/CorporateInfo/Data/organization.html>), consultado el 21 de febrero de 2012.

9. Estos hechos se encuentran en el sitio web de 3M ([http://solutions.3m.com/en\\_US/Products](http://solutions.3m.com/en_US/Products)), consultado el 21 de febrero de 2012.

10. Estos hechos se encuentran en James Brightman, “Sony Expects Big Losses on PS3 Launch”, *GameDaily*, 1 de mayo de 2006 ([http://www.businessweek.com/innovate/content/may2006/id20060501\\_525587.htm](http://www.businessweek.com/innovate/content/may2006/id20060501_525587.htm)); Eric Caoili, “iSuppli: Sony Still Losing \$50 With Each PS3 Sold”, *Gama-sutra*, 23 de diciembre de 2008 ([http://www.gamasutra.com/php-bin/news\\_in-dex.php?story=21657](http://www.gamasutra.com/php-bin/news_in-dex.php?story=21657)); Arik Hesseldahl, “Microsoft’s Red-Ink Game”, *BusinessWeek Online*, 22 de noviembre de 2005 ([http://www.businessweek.com/technology/content/nov2005/tc20051122\\_410710.htm](http://www.businessweek.com/technology/content/nov2005/tc20051122_410710.htm)); Armando Rodriguez, “Biggest News of the Week: Microsoft Xbox Division Loses \$31 Million”, *411Mania*, 27 de abril de 2009 ([http://www.411mania.com/wrestling/tv\\_reports/103060](http://www.411mania.com/wrestling/tv_reports/103060)); Matt Rosoff, “Microsoft’s Board is Now Worried About How Much Money Xbox Will Lose”, *Business Insider*, 21 de abril de 2011 ([http://articles.businessinsider.com/2011-04-21/tech/29975028\\_1\\_windows-phone-microsoft-nintendo](http://articles.businessinsider.com/2011-04-21/tech/29975028_1_windows-phone-microsoft-nintendo)); y Christian Zibreg, “Opinion: Apple Should Open Up the iTunes Store”, *Geek.com*, 6 de agosto de 2009 (<http://www.geek.com/articles/mobile/opinion-apple-should-open-up-the-itunes-store-2009086>).

11. Howard Sutton, *The Marketing Plan in the 1990s* (Nueva York: The Conference Board, Inc., 1990).

12. Sutton, *The Marketing Plan in the 1990s*, 9.

13. Cindy Claycomb, Richard Germain y Cornelia Droge, “The Effects of Formal Strategic Marketing Planning on the Industrial Firm’s Configuration, Structure, Exchange Patterns, and Performance”, *Industrial Marketing Management*, 29 (mayo de 2000), 219–234.

14. “Marketing Plan Help”, *ABA Banking Journal* 95 (octubre de 2003), 18.

15. Sutton, *The Marketing Plan in the 1990s*, 16.

16. Sutton, *The Marketing Plan in the 1990s*, 17.

17. Estos hechos se encuentran en el sitio web de Amazon (<http://www.amazon.com>), consultado el 24 de febrero de 2012; “Amazon Unwraps the New Kindle”, *BusinessWeek Online*, 9 de febrero de 2009 ([http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/feb2009/db2009029\\_964407.htm](http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/feb2009/db2009029_964407.htm)); Philip Elmer-DeWitt, “Amazon re-Kindles the iPhone”, *Fortune Online*, 11 de mayo de 2009 (<http://apple20.blogs.fortune.cnn.com/2009/05/11/amazon-re-kindles-the-iphone>); Douglass MacMillan, “Amazon’s Kindle is Off to College”, *BusinessWeek Online*, 4 de mayo de 2009 ([http://www.businessweek.com/technology/content/may2009/tc2009054\\_280910.htm](http://www.businessweek.com/technology/content/may2009/tc2009054_280910.htm)); Jeffrey M. O’Brien, “Amazon’s Next Revolution”, *Fortune Online*, 26 de mayo de 2009 ([http://money.cnn.com/2009/05/26/technology/obrien\\_kindle.fortune/index.htm?postversion=2009052605](http://money.cnn.com/2009/05/26/technology/obrien_kindle.fortune/index.htm?postversion=2009052605)); y Trefis Team, “Amazon, Apple and the Case of Converging Tablets”, 24 de febrero de 2012 (<http://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2012/02/24/amazon-apple-and-the-case-of-converging-tablets>).

18. Bernard J. Jaworski y Ajay K. Kohli, “Market Orientation: Antecedents and Consequences”, *Journal of Marketing*, 57 (julio de 1993), 53–70.

19. Ibid.; y Stanley F. Slater y John C. Narver, “Market Orientation and the Learning Organization”, *Journal of Marketing*, 59 (julio de 1995), 63–74.

20. Estos hechos se encuentran en “Ford, Toyota to Collaborate on Developing New Hybrid System for Light Trucks, SUVs; Future Telematic Standards”, Toyota Newsroom (<http://pressroom.toyota.com/releases/ford+toyota+hybrid+trucks+suv+telematics.htm>), consultado el 26 de febrero de 2010; “Nissan Altima Hybrid: A Better Toyota”, The Car Family Blog, 15 de julio de 2008 (<http://carfamily.wordpress.com/2008/07/15/nissan-altima-hybrid-a-better-toyota>); y Jason Siu, “Toyota and BMW Form Official Partnership for Eco-Friendly Projects”, *AutoGuide*, 12 de enero 2011 (<http://www.autoguide.com/auto-news/2011/12/toyota-and-bmw-form-official-partnership-for-eco-friendly-projects.html>).

21. El material en esta sección está adaptado a partir de Robert S. Kaplan y David P. Norton, *The Strategy-Focused Organization* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001).

22. La descripción de cada perspectiva está adaptada a partir de “What is the Balanced Scorecard?”, The Balanced Scorecard Institute (<http://www.balancedscorecard.org/BSCRResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>), consultado el 26 de febrero de 2012.

23. Kaplan and Norton, *The Strategy-Focused Organization*, 8–17.

## CAPÍTULO 3

# Recopilación y análisis de la información de marketing



### Introducción

En este capítulo comenzamos el proceso de desarrollo de un plan de marketing examinando los problemas clave que se presentan cuando se recolecta y se estructura la información para ayudar en la formulación de las estrategias. Los gerentes en todas las organizaciones, grandes y pequeñas, dedican gran parte de su tiempo y energía a diseñar planes y tomar decisiones. Como se muestra en *Más allá de las páginas 3.1*, el rastreo continuo de las preferencias de compra de los consumidores objetivo en el tiempo es vital. Sin embargo, la capacidad para hacerlo requiere el acceso a los datos y su análisis para generar información útil de manera oportuna. Permanecer al tanto de las tendencias en el ambiente de la mercadotecnia es una de las muchas tareas realizadas por los gerentes de marketing. No obstante, es tal vez la actividad más importante ya que casi toda la planificación y la toma de decisiones dependen de cuán bien se realiza este análisis.

Uno de los enfoques que se usan más ampliamente para la recopilación y el análisis de la información de marketing es el análisis de la situación. El propósito de dicho análisis es describir los problemas actuales y futuros, así como las tendencias más importantes, ya que estos afectan tres ambientes clave: el interno, el del cliente y el externo. Como se muestra en la figura 3.1, existen muchos problemas que deben considerarse en el análisis de la situación. Cuando se observan en conjunto, los datos recopilados durante el análisis proporcionan a la organización un amplio panorama de los problemas y las tendencias que afectan su capacidad para entregar valor a los grupos de interés. Estos esfuerzos dirigen el desarrollo de las ventajas competitivas y el enfoque estratégico de la organización, como se analiza en el siguiente capítulo.

En este capítulo examinamos varios problemas relacionados con la realización de un análisis de la situación, sus componentes y la recopilación de datos e información de marketing para facilitar la planificación estratégica. A pesar de que el análisis de la situación ha sido por tradición uno de los aspectos más difíciles de la planificación, los avances recientes en la tecnología han hecho mucho más fácil y eficiente la recolección de datos e información. Estos se encuentran en abundancia con solo pedirlos. Este capítulo revisa los diferentes tipos de datos e información de marketing necesarios para la planificación, así como las muchas fuentes a partir de las cuales es posible obtenerlos.

## Más allá de las páginas 3.1

### Los *baby boomers* merecen un análisis cuidadoso<sup>1</sup>

Los *baby boomers*, los 77 millones de personas nacidas entre 1946 y 1964, han sido desde hace mucho tiempo el santo grial de los profesionales de marketing que pretenden incrementar sus negocios. Durante décadas, los números simples siempre han convertido a los *boomers* en una fuerza poderosa y un objetivo favorecido por los profesionales de la mercadotecnia. Sin embargo, los *boomers* actuales han alcanzado un hito crítico: los más jóvenes se aproximan a los 50 años. Hoy más de la mitad de todos los *baby boomers* tienen más de 50 años, los de edad más avanzada cuentan con 65 años. Estos números son importantes porque los 50 años son la edad típica a la que los profesionales de marketing renuncian a los consumidores. La tradición dice que a los 50 años un consumidor ha desarrollado preferencias de compra profundamente arraigadas y una lealtad hacia las marcas que ninguna mercadotecnia puede deshacer. Las empresas actuales han descubierto que esa tradición está equivocada.

Los mercadólogos han redescubierto diversas razones. Una de ellas es el increíble potencial de compra. Gracias a una mejor salud y a la expectativa de vida más larga, muchos *boomers* planean continuar trabajando bien hasta los 60 años con el fin de incrementar sus ahorros para el retiro. La decadencia reciente del mercado de acciones y las cuentas de retiro de muchos de ellos los han forzado a buscar formas de mantenerse como fuerza laboral por más tiempo. El potencial de ganancias extra hace que los *boomers* sean más atractivos. Ahora controlan más de 80% de los activos financieros de nuestro país y son responsables de más de la mitad del gasto del consumidor (un importante billón de dólares cada año). Una segunda razón es que los consumidores actuales de más de 50 años son mucho más activos que sus padres. A diferencia de las generaciones previas, los *boomers* tienen más posibilidades de cambiar de carrera, tener más hijos, regresar a la escuela, volverse a casar, perseguir pasatiempos nuevos y heredar más dinero de sus padres. Por consiguiente, los mercadólogos descubren que las preferencias de marca y los hábitos de compra de los *boomers* no están tan arraigados como ellos pensaban. Finalmente, los profesionales de la mercadotecnia no pueden renunciar a los *boomers* debido al número relativamente más pequeño de los consumidores de la Generación X (una fuerza de solamente 50 millones) detrás de ellos. En los próximos años, los mercadólogos deben continuar llegando a los *boomers* hasta que los 74 millones de consumidores de la Generación Y (personas nacidas

entre 1982 y 1999) lleguen a su potencial máximo de ganancias.

Llegar a los *boomers* se ha vuelto un desafío para muchos profesionales de la mercadotecnia porque deben desechar sus ideas estereotipadas sobre los consumidores de más de 50 años. Gap, por ejemplo, intentó llegar a ellos con publicidad que presentaba a las celebridades *boomer* reconocidas. Sin embargo, esa estrategia fue contraproducente, porque la ropa de Gap no se ajusta a los gustos de los *boomers*. Otros profesionales de la mercadotecnia han alcanzado el éxito simplemente al atender los ideales y las necesidades de este segmento. Por ejemplo, Dove vio crecer sus ventas después de lanzar modelos atractivos para su publicidad a favor de mujeres ordinarias de 40 y tantos. Cover Girl adoptó una estrategia similar al lanzar su primera línea de maquillaje dirigida a las mujeres de edad avanzada. Además, Home Depot añadió servicios de renovación a su mezcla, adicionales a su colección de productos para las personas que realizan el trabajo por sí mismos. E incluso Honda se sorprendió cuando supo que 40% de sus compradores de camionetas eran clientes de edad avanzada que necesitaban transportar a sus nietos, en lugar de a sus hijos. Como resultado, Honda introdujo una versión de su popular camioneta Odyssey para atender las necesidades de estos consumidores.

Sin embargo, la imagen no es por completo prometedora, ya que los desarrolladores inmobiliarios y los creadores de productos de lujo han observado una decadencia rápida tanto en los intereses, como en las ventas entre sus clientes *boomer* tradicionales. Puesto que sus ahorros para el retiro se han reducido, hoy los *boomers* están menos interesados en comprar más casas, autos, vacaciones y otros artículos de lujo. Este hecho ha obligado a muchos profesionales de la planificación del retiro a cambiar sus tácticas. Por ejemplo, hoy en día muchos anuncios financieros dirigidos a los *boomers* analizan estrategias de inversión prácticas y medibles, en lugar de gastar en la "buena vida". De hecho, algunos analistas de la inversión se cuestionan si los *boomers* serán capaces de retirarse algún día.

Los expertos concuerdan en que la clave para explorar el mercado de los *boomers* es no suponer que son uno solo. Los investigadores en la Universidad de Duke, han descubierto que son la más diversa de todas las generaciones actuales. Por consiguiente, los mercadólogos deben reunir continuamente investigación sobre ellos para garantizar que su mercadotecnia resuena con el segmento correcto.

**FIGURA 3.1 Problemas que deben considerarse en el análisis de la situación***El ambiente interno*

Revisión de los objetivos, la estrategia y el desempeño actuales  
 Disponibilidad de recursos  
 Cultura y estructura organizacional

*El ambiente del cliente*

¿Quiénes son nuestros clientes actuales y potenciales?  
 ¿Qué hacen los clientes con nuestros productos?  
 ¿Dónde compran los clientes nuestros productos?  
 ¿Cuándo compran los clientes nuestros productos?  
 ¿Por qué (y cómo) seleccionan los clientes nuestros productos?  
 ¿Por qué los clientes potenciales no compran nuestros productos?

*El ambiente externo*

Competencia  
 Crecimiento económico y estabilidad  
 Tendencias políticas  
 Problemas regulatorios y legales  
 Progresos tecnológicos  
 Tendencias socioculturales

© Cengage Learning 2013

**Realizar un análisis de la situación**

Antes de avanzar es importante recordar cuatro problemas importantes respecto al análisis de la situación. Esperamos que nuestro consejo le ayude a superar los contratiempos potenciales a lo largo de dicho análisis.

**El análisis por sí solo no es una solución**

Aunque es verdad que un análisis amplio de la situación puede conducir a una mejor planificación y toma de decisiones, por sí mismo no es suficiente. En otras palabras, es un prerrequisito necesario, pero insuficiente, para la planificación estratégica eficaz. El análisis debe combinarse con la intuición y el juicio para hacer que sus resultados sean útiles a los propósitos de planificación. El análisis de la situación no debe reemplazar al gerente en el proceso de toma de decisiones; su propósito es empoderarlo con información para una toma de decisiones más adecuada.

Un análisis minucioso de la situación empodera al gerente de marketing porque fomenta tanto el análisis como la síntesis de la información. Desde esta perspectiva, el análisis implica separar las cosas: ya sea un segmento de clientes (con el fin de estudiar a los usuarios fuertes), un producto (para comprender la relación entre sus características y las necesidades del cliente) o a los competidores (buscando ponderar sus fortalezas y debilidades contra las propias). El propósito de separar las cosas es comprender porqué las personas, los productos o las organizaciones se desempeñan de la forma en que lo hacen. Después de completar la disección, el gerente puede sintetizar la información para obtener un gran panorama de las decisiones complejas que se tomarán.

### Los datos no son lo mismo que la información

A lo largo del proceso de planificación, por lo general los gerentes se preguntan: “¿Cuántos datos e información necesito?”. La respuesta suena simple, pero en la práctica no lo es. Hoy no existe escasez de datos. De hecho, es casi imposible saber todo sobre un tema específico. Por fortuna, el costo de recopilar y almacenar grandes cantidades de datos ha disminuido drásticamente durante la última década. Los sistemas de información de marketing basados en computadoras son comunes. Las fuentes de datos en línea permiten a los gerentes recopilar datos en cuestión de segundos. En la actualidad el avance de la tecnología inalámbrica les da acceso a datos vitales mientras están en el campo. El resultado final es que es más probable que sean superados por los datos en lugar de enfrentar la escasez.

Si bien la enorme cantidad de datos disponibles es un problema que debe ser resuelto, el desafío real es que la información útil y adecuada no se presenta de manera similar a los datos. Estos se recopilan y almacenan con facilidad, pero la información no. En términos simples, los datos son una recopilación de números o hechos que tienen el potencial para proporcionar información. Sin embargo, no se vuelven informativos hasta que una persona o un proceso los transforma o combina con otros datos de forma que sean útiles para quienes toman las decisiones. Por ejemplo, el hecho de que las ventas de su empresa hayan aumentado 20% no es informativo hasta que se realiza una comparación con el índice de 40% de crecimiento de la industria. También es importante recordar que la información es solo tan buena como los datos de los que proviene. Hay una frase que lo refleja: “Basura que entra, basura que sale”. Es buena idea tener curiosidad, tal vez incluso sospechar, de la calidad de los datos que se usan para la planificación y la toma de decisiones.

### Los beneficios del análisis deben superar los costos

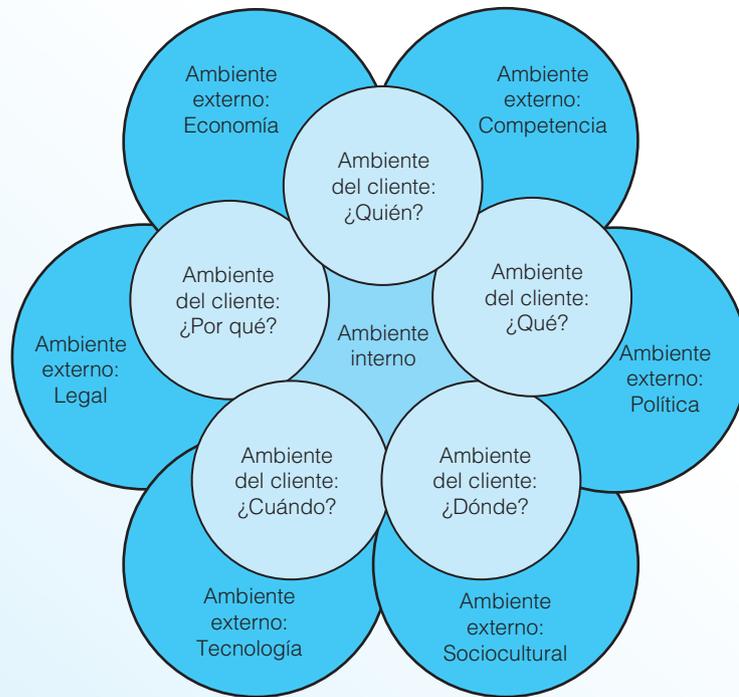
El análisis de la situación es valioso solo hasta que mejora la calidad del plan de marketing resultante. Por ejemplo, los datos que cuestan 4000 dólares pero mejoran la calidad de la decisión solamente en 3999 dólares no deberían formar parte del proceso de análisis. Aunque es fácil determinar los costos de adquirir datos, es bastante difícil calcular los beneficios de las decisiones mejoradas. Los gerentes deben plantearse constantemente preguntas como: “¿Dónde hay brechas de conocimiento?”, “¿Cómo puedo subsanar estas brechas?”, “¿Cuáles son los costos de llenar estas brechas?” y “¿Cuánta mejora en la toma de decisiones se obtendrá al adquirir esta información?”. Al hacer estas preguntas, pueden encontrar un equilibrio entre adelantar las conclusiones y la “parálisis por análisis” o posponer constantemente una decisión debido a la ausencia percibida de información. Normalmente, el análisis perpetuo de los datos sin tomar decisiones no vale los costos adicionales, en términos de recursos de tiempo o financieros.

### Realizar un análisis de la situación es un ejercicio desafiante

El análisis de la situación es una de las tareas más difíciles en el desarrollo de un plan de marketing. Los gerentes son responsables de evaluar la calidad, la idoneidad y la línea cronológica de los datos y la información utilizada para el análisis y la síntesis. La naturaleza dinámica de los ambientes internos y externos a menudo crea rupturas en el esfuerzo del desarrollo de flujos efectivos de información. Este dinamismo puede ser inquietante, en especial cuando la empresa intenta recopilar y analizar los datos en los mercados internacionales.

Es importante que cualquier esfuerzo en el análisis de la situación sea bien organizado y sistemático, además de estar respaldado por recursos suficientes (por ejemplo personas, equipo, información o presupuesto). Sin embargo, el aspecto más importante del análisis es que debe ser un esfuerzo continuo. No solo debe realizarse durante los días y las semanas inmediatamente posteriores al diseño de estrategias y planes; la recopilación, la creación, el análisis y la distribución de los datos y la información de mercadotecnia pertinentes deben incorporarse a la organización. Aunque no es una tarea fácil, si la organización tendrá éxito debe tener la

**FIGURA 3.2** La relación entre los ambientes interno, del cliente y externo



© Cengage Learning 2013

capacidad para evaluar su situación actual en tiempo real. Este tipo de datos en vivo es especialmente importante cuando se rastrea a los clientes y competidores.

Un desafío final es la tarea de rastrear los tres ambientes (interno, del cliente y externo) de manera simultánea. A pesar de que el rápido ritmo de cambio en la economía actual es una causa de esta dificultad, la relación entre los tres ambientes también crea desafíos. Como se muestra en la figura 3.2, los ambientes interno, del cliente y externo no existen de modo independiente. Los cambios en una parte del ambiente externo pueden causar alteraciones subsiguientes en el ambiente del cliente o en el interno. Por ejemplo, después de que Mattel demandó a MGA Entertainment, Inc., por violación de derechos de autor debido al diseño de su muñeca Bratz, ganó una compensación de 100 millones de dólares contra MGA. Se ordenó a la compañía transferir su línea Bratz y toda la propiedad intelectual relacionada con el producto a Mattel. Al final, el veredicto fue anulado en una apelación. Más tarde, MGA ganó una demanda independiente contra Mattel por robo de propiedad intelectual. Aunque el resultado definitivo de la batalla todavía no se conoce, esta disputa individual desde el ambiente legal representa una amenaza importante tanto para Mattel como para MGA Entertainment.<sup>2</sup>

Conforme prestamos atención a los tres componentes principales del análisis de la situación, debemos tener en mente que los datos y la información sobre estos ambientes provendrá de fuentes tanto internas como externas. Incluso es posible recabar la información sobre el ambiente interno de la empresa a partir de fuentes externas, como los análisis y las calificaciones de terceros, los comentarios financieros o las valoraciones de las opiniones del cliente. Por último, es importante recordar que el tipo de la fuente de datos e información no es tan importante como tener acceso oportuno a una gran variedad de fuentes.

## El ambiente interno

El primer aspecto de un análisis de la situación implica la evaluación minuciosa del ambiente interno de la empresa respecto a sus objetivos, estrategias, desempeño, asignación de recursos, características estructurales y clima político. En la figura 3.3, proporcionamos un marco para analizar el ambiente interno.

**FIGURA 3.3** Un marco para analizar el ambiente interno

### *Revisión de los objetivos, la estrategia y el desempeño actuales*

1. ¿Cuáles son las metas y los objetivos actuales de marketing?
2. ¿Las metas y los objetivos de marketing son consistentes con la misión, las metas y los objetivos corporativos o de la unidad de negocio? ¿Son consistentes con los cambios recientes en los ambientes del cliente o externo? ¿Por qué sí o por qué no?
3. ¿Cómo se ejecutan las estrategias de marketing actuales respecto a los resultados anticipados (por ejemplo, el volumen de ventas, la participación de mercado, la rentabilidad, la comunicación, la conciencia de marca, la preferencia del cliente y la satisfacción del cliente)?
4. ¿Cómo se compara el desempeño actual con el de otras organizaciones en la industria? ¿El desempeño de la industria como un todo mejora o declina? ¿Por qué?
5. Si el desempeño decae, ¿cuáles son las causas más probables? ¿Los objetivos de marketing son inconsistentes? ¿La estrategia es defectuosa? ¿La estrategia fue mal implementada?
6. Si el desempeño mejora, ¿qué acciones se pueden tomar para garantizar que el desempeño continúe mejorando? ¿Este avance se debe a un ambiente mejor de lo anticipado o a la planificación e implementación superiores?

### *Revisión de los recursos organizacionales actuales y anticipados*

1. ¿Cuál es el estado de los recursos organizacionales actuales (por ejemplo, financieros, humanos, experiencia, relaciones con proveedores o clientes clave)?
2. ¿Es probable que estos recursos cambien para bien o para mal en el futuro cercano? ¿Cómo?
3. Si los cambios son para mejorar, ¿cómo se pueden utilizar estos recursos adicionales para satisfacer mejor las necesidades de los clientes?
4. Si los cambios son para mal, ¿qué se puede hacer para compensar estas restricciones nuevas de los recursos?

### *Revisión de los problemas culturales y estructurales actuales y anticipados*

1. ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos de la cultura organizacional actual y anticipada?
2. ¿Qué problemas relacionados con la política interna o los conflictos de la administración pueden afectar las actividades de marketing de la organización?
3. ¿Cuál es la posición e importancia general de la función de marketing? ¿Cómo se observa en otras áreas funcionales? ¿Se espera que las posiciones ejecutivas clave cambien en el futuro?
4. ¿Cómo afectarán a las actividades de marketing el mercado general o la orientación del cliente de la organización (o la ausencia de estos elementos)?
5. ¿La organización enfatiza un horizonte de planificación a largo o corto plazo? ¿Cómo afectará este énfasis las actividades de marketing?
6. Actualmente, ¿existen problemas positivos o negativos respecto a motivar a los empleados, en especial a aquellos que se encuentran en posiciones de primera línea (por ejemplo, ventas y servicio al cliente)?

## Revisión de los objetivos, la estrategia y el desempeño actuales

En primer lugar, el gerente de marketing debe evaluar los objetivos, la estrategia y el desempeño actuales de la empresa. Se necesita una evaluación periódica de los objetivos de marketing para garantizar que siguen siendo consistentes con la misión de la organización, el cliente cambiante y los ambientes externos. También podría requerirse la reevaluación de las metas de marketing, si se comprueba que el objetivo no se encuentra actualizado o es poco efectivo. Este análisis sirve como una entrada importante para las etapas posteriores del proceso de planificación de marketing.

El gerente de marketing también debe evaluar el desempeño de una estrategia actual respecto al volumen de ventas, la participación de mercado, la rentabilidad y otras medidas relevantes. Este análisis puede efectuarse en muchos niveles: por marca, línea del producto, mercado, unidad de negocio, división y así sucesivamente. También es importante analizar la estrategia de marketing relativa al desempeño industrial general. El desempeño deficiente o en decadencia puede ser el resultado de: 1) sujetarse a metas y objetivos inconsistentes con las realidades actuales de los ambientes del cliente o externo, 2) una estrategia de marketing fallida, 3) implementación inadecuada o 4) cambios en el ambiente del cliente o externo más allá del control de la empresa. Las causas para el desempeño deficiente o en decadencia deben identificarse antes de desarrollar las estrategias de marketing para corregir la situación.

Por ejemplo, a mitad de la década de 1990 Pepsi quedó atrapada en una batalla de participación de mercado aparentemente sin fin con Coca-Cola. Según se dice, las cosas no iban bien para Pepsi: Coca arrasó sus ganancias en 47%, mientras su valor de mercado era menor que la mitad del de su rival principal.<sup>3</sup> Sin embargo, perder ante Coca en la “guerras de las colas” solo era la alarma que Pepsi necesitaba para reorganizarse. Obligada a observar desde afuera de la industria de los refrescos para buscar nuevas oportunidades de crecimiento, PepsiCo, Inc., se movió agresivamente hacia las bebidas no carbonatadas, las bebidas deportivas, los alimentos y las botanas. En la actualidad el agua embotellada Aquafina de PepsiCo y Gatorade dominan sobre el agua embotellada Dasani de Coca y Powerade en sus respectivos mercados. La división Frito-Lay de Pepsi domina más de 60% del mercado de botanas de Estados Unidos. Las otras marcas líderes de PepsiCo, como Tropicana y Quaker, igual se desempeñan bien. Sin embargo, todo el enfoque en estas otras marcas causó que la compañía lo perdiera en su marca emblemática, Pepsi. Después de que las ganancias aumentaron en más de 100% durante principios y mediados de la década de 2000, sus ganancias en realidad cayeron ligeramente en 2012. Se planea un estímulo nuevo de mercadotecnia de 600 millones de dólares para revitalizar sus marcas principales.<sup>4</sup>

## Disponibilidad de recursos

En segundo lugar, el gerente de marketing debe revisar los niveles reales y anticipados de recursos organizacionales que se pueden usar para propósitos de mercadotecnia. Esta revisión incluye un análisis de los recursos financieros y humanos, de la experiencia y de cualquier recurso que la empresa pueda obtener de las relaciones clave con los socios de la cadena de suministro, los socios de la alianza estratégica o los grupos de clientes. Un elemento importante de este análisis es ponderar si la disponibilidad o el nivel de estos recursos puede cambiar en el futuro cercano. Es posible usar recursos adicionales para crear las ventajas competitivas al satisfacer las necesidades del cliente. Si el gerente de marketing espera que los niveles de recursos disminuyan, debe encontrar formas de compensar estableciendo metas, objetivos y estrategias para el siguiente periodo de planificación.

En tiempos económicos malos, las carencias financieras llaman más la atención. Sin embargo, muchos expertos predicen que una escasez de trabajo capacitado será un problema importante en Estados Unidos durante los siguientes años. El problema no es el número bruto de trabajadores, sino el conjunto de habilidades que cada uno aporta. Después de años de incrementar la innovación tecnológica, hoy los trabajadores poseen el conjunto correcto de habilidades para trabajar con la tecnología. De igual forma, deben poseer habilidades relacionadas con el conocimiento, como el razonamiento abstracto, la resolución de problemas y la comunicación. Las empresas también intentan incrementar la productividad realizando la misma cantidad de trabajo o más con menos empleados. Las compañías en muchas industrias, en especial los servicios, han optado por externalizar el trabajo en otros países, donde emplea-

dos con un elevado nivel de educación y que hablan inglés trabajarán por menos dinero que sus contrapartes en Estados Unidos. De todos los trabajos de oficina que se han externalizado, 90% se encuentra en India. Una ironía interesante es que la misma tecnología que demanda más habilidades de los empleados permite externalizar estos trabajos a otros países. Los expertos sugieren que de 30 a 80% del trabajo de cualquier compañía se externalice potencialmente a otros países.<sup>5</sup>

### Cultura y estructura organizacional

Finalmente, el gerente de marketing debe revisar los problemas culturales y estructurales actuales y anticipados que podrían afectar sus actividades. Uno de los más importantes en esta revisión involucra a la cultura interna de la empresa. En algunas organizaciones la mercadotecnia no tiene una posición prominente en la jerarquía política. Esta situación puede crear desafíos para el gerente de marketing en cuanto a la adquisición de recursos y la obtención de aprobación para el plan. La cultura interna también incluye cualquier cambio anticipado en las posiciones ejecutivas clave con la empresa. El gerente de marketing, por ejemplo, podría tener dificultades al tratar con un nuevo gerente de producción, que no es capaz de percibir los beneficios de la mercadotecnia. Otros problemas estructurales que deben considerarse son la orientación general de la empresa hacia el cliente (o la falta de ella), los problemas relacionados con la motivación y el compromiso del empleado hacia la organización (particularmente entre los empleados sindicalizados) y el énfasis relativo en la planificación a largo plazo en comparación con la planificación a corto plazo. Es poco probable que los directores que solo se preocupan por las ganancias a corto plazo perciban la importancia de un plan de marketing que intenta crear relaciones a largo plazo con el cliente.

Para muchas empresas, la cultura y la estructura son problemas relativamente estables que no cambian drásticamente de un año a otro. De hecho, cambiar o reorientar la cultura de una organización es un proceso difícil y que toma tiempo. Sin embargo, en algunos casos, la cultura y la estructura pueden cambiar con rapidez, causando conflictos de poder con la organización. Considere los efectos cuando dos organizaciones combinan sus culturas y estructuras separadas durante una fusión. Por ejemplo, la fusión más grande en la historia de Estados Unidos tuvo lugar en 2001 cuando AOL adquirió Time Warner. En esa época, la fusión de 162 000 millones de dólares fue aclamada como visionaria por combinar un medio antiguo y uno nuevo para liderar la convergencia de la comunicación, el entretenimiento y los medios. Sin embargo, el tamaño masivo de la fusión, las diferencias en las culturas corporativas y la competencia intensa en el negocio de la publicidad en internet conspiraron para reducir los beneficios potenciales de la fusión. De hecho, las acciones de Time Warner cayeron casi 80% después de la fusión. Al final, las dos compañías se separaron. El movimiento, que surgió inmediatamente después del subproducto de Time Warner Cable de Time Warner, estaba diseñado para reenfocar los esfuerzos de Time Warner y sus redes de cable y revistas principales. Hoy la fusión AOL/Time Warner se considera la peor en la historia de Estados Unidos.<sup>6</sup>

### El ambiente del cliente

En la segunda parte del análisis de la situación, el gerente de marketing debe examinar la situación actual y futura respecto a los clientes en los mercados objetivo de la empresa. Durante el análisis se debe recopilar información que identifique: 1) a los clientes actuales y potenciales de la empresa, 2) las necesidades predominantes de los clientes actuales y potenciales, 3) las características básicas de los productos de la empresa y de la competencia que los clientes perciben que satisfacen sus necesidades y 4) cambios anticipados en las necesidades del cliente.

Al evaluar los mercados objetivo de la empresa, el gerente de marketing debe intentar comprender toda la conducta relevante del comprador y las características de uso del producto. Un método que puede aplicar para recopilar esta información es el modelo de las cinco "W" (5W): ¿quién? (*who*), ¿qué? (*what*), ¿dónde? (*where*), ¿cuándo? (*when*) y ¿por qué? (*why*). Nosotros adaptamos y aplicamos este modelo al análisis del cliente, como se observa en la figura 3.4. Las organizaciones que están verdaderamente orientadas hacia el mercado o el

**FIGURA 3.4 El modelo 5W ampliado para el análisis del cliente***¿Quiénes son nuestros clientes actuales y potenciales?*

1. ¿Cuáles son las características demográficas, geográficas y psicográficas de nuestros clientes?
2. ¿Quién compra en realidad nuestros productos?
3. ¿Cómo se diferencian estos compradores de los usuarios de nuestros productos?
4. ¿Quiénes son las personas que influyen más en la decisión de compra?
5. ¿Quién es financieramente responsable de realizar la compra?

*¿Qué hacen los clientes con nuestros productos?*

1. ¿En qué cantidades y en qué combinaciones se compran nuestros productos?
2. ¿Cómo se diferencian los usuarios fuertes de nuestros productos de los usuarios débiles?
3. ¿Los compradores utilizan productos complementarios durante el consumo de nuestros productos? En ese caso, ¿cuál es la naturaleza de la demanda de estos productos y cómo afecta la demanda de nuestros productos?
4. ¿Qué hacen nuestros clientes con nuestros productos después del consumo?
5. ¿Nuestros clientes reciclan nuestros productos o empaques?

*¿Dónde compran los clientes nuestros productos?*

1. ¿Con qué tipo de vendedores se compran nuestros productos?
2. ¿El comercio electrónico afecta la compra de nuestros productos?
3. ¿Nuestros clientes aumentan su compra en las tiendas de distribución ajenas a la compañía?

*¿Cuándo compran los clientes nuestros productos?*

1. ¿La compra y el consumo de nuestros productos son por temporada?
2. ¿En qué nivel afectan los eventos promocionales la compra y el consumo de nuestros productos?
3. ¿La compra y el consumo de nuestros productos se basan en los cambios en el entorno físico/social, las percepciones del tiempo o las tareas de compra?

*¿Por qué (y cómo) seleccionan los clientes nuestros productos?*

1. ¿Cuáles son las características básicas provistas por nuestros productos y por los productos de la competencia? ¿Cómo se comparan nuestros productos con los de los competidores?
2. ¿Cuáles son las necesidades del cliente satisfechas por nuestros productos y por los productos de nuestros competidores? ¿Qué tan bien satisfacen nuestros productos esas necesidades? ¿Qué tan bien satisfacen los productos de nuestros competidores esas necesidades?
3. ¿Se espera que las necesidades de nuestros clientes cambien en el futuro? De ser así, ¿cómo?
4. ¿Qué métodos de pago usan nuestros clientes al realizar una compra? ¿La disponibilidad de crédito o financiamiento es un problema con nuestros clientes?
5. ¿Nuestros clientes son susceptibles a desarrollar relaciones cercanas a largo plazo con nosotros y nuestros competidores o compran de una forma transaccional (principalmente, con base en el precio)?
6. ¿Cómo podemos desarrollar, mantener o mejorar las relaciones que tenemos con nuestros clientes?

*¿Por qué los clientes potenciales no compran nuestros productos?*

1. ¿Cuáles son las necesidades básicas de quienes no son clientes que nuestros productos no satisfacen?
2. ¿Cuáles son las características, los beneficios o las ventajas de los productos competitivos que causan que quienes no son clientes los prefieran sobre los nuestros?
3. ¿Existen problemas relacionados con la distribución, la promoción o la fijación de precios que evitan que quienes no son clientes adquieran nuestros productos?
4. ¿Cuál es el potencial para convertir a quienes no son clientes en clientes de nuestros productos?

Fuente: Adaptado de Donald R. Lehmann y Russell S. Winer, *Analysis for Marketing Planning*, 6a. edición (Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2005).  
Derechos de autor 2005 The McGraw-Hill Companies, Inc.

consumidor deben conocer a sus clientes lo suficiente para acceder fácilmente a la información que responde estas preguntas. De lo contrario, la organización quizá necesite realizar una investigación principal de marketing para comprender por completo a sus mercados objetivo.

### ¿Quiénes son nuestros clientes actuales y potenciales?

Responder la pregunta “¿quién?” requiere una revisión de las características relevantes que definen a los mercados objetivo. Esto incluye las demográficas (género, edad, ingreso, etc.), las geográficas (dónde viven los clientes, densidad del mercado objetivo, etc.) y las psicográficas (actitudes, opiniones, intereses, etc.). Dependiendo de los tipos de productos vendidos por la empresa, las personas que influyen en la compra o los usuarios, en lugar de los compradores reales, también deben ser importantes. Por ejemplo, en los mercados del consumidor es bien conocido que la influencia de los niños es esencial para los compradores, como los automóviles, las casas, las comidas, los juguetes y las vacaciones. En los mercados de negocios, el análisis común se enfoca en el centro de compra. ¿La decisión de compra es tomada por un individuo o un comité? ¿Quién tiene más influencia en la decisión de compra?

Este análisis también debe evaluar la viabilidad de los clientes o los mercados potenciales que es posible adquirir en el futuro. Esto implica anticipar las situaciones que pueden incrementar la capacidad de la empresa para obtener clientes nuevos. Por ejemplo, las empresas alrededor del mundo están especialmente emocionadas por la futura apertura del mercado chino y sus 1 300 millones de clientes potenciales. Muchas, como Procter & Gamble, Walmart, Starbucks y Pepsi, han establecido una presencia en china que esperan aprovechar para futuras oportunidades de crecimiento. La emoción por el mercado chino se deriva de su fuerte clase media de más de 250 millones de consumidores.<sup>7</sup>

### ¿Qué hacen los clientes con nuestros productos?

La pregunta “¿qué?” implica una evaluación sobre cómo los clientes consumen y desechan los productos de la empresa. Aquí el gerente de marketing podría interesarse por identificar el índice de consumo de un producto (también conocido como índice de uso), las diferencias entre los usuarios fuertes y los débiles, si los clientes utilizan productos complementarios durante



Muchas empresas perciben a China como el mercado más rentable del mundo con más de 1 300 millones de consumidores potenciales.

el consumo y qué hacen los clientes con los productos de la empresa después del consumo. En los mercados comerciales normalmente los clientes usan los productos de la empresa en la creación de sus productos. Como resultado, los clientes comerciales tienden a prestar mucha atención a las especificaciones y la calidad del producto.

En algunos casos, los mercadólogos no comprenden completamente la forma en la que los usuarios utilizan sus productos sin observar los complementarios que van con ellos. En los casos de *demanda derivada*, donde la demanda de un producto depende de la demanda de otro producto (deriva de ella), el profesional de la mercadotecnia también debe examinar el consumo y el uso del producto complementario. Por ejemplo, los fabricantes de llantas se preocupan por la demanda de automóviles y los fabricantes de accesorios para computadoras observan de cerca la demanda de computadoras de escritorio y portátiles. Al seguir la demanda y el consumo de productos complementarios, los mercadólogos se encuentran en una posición mucho mejor para comprender la forma en la que usan sus productos.

Antes de que los clientes y profesionales de la mercadotecnia se preocupen más por el ambiente natural, muchas empresas observan la manera en la que sus clientes usan sus productos. Actualmente, estos profesionales se han interesado cada vez más por cómo los clientes desechan sus productos y si reciclan el producto o su empaque. Otro problema de posconsumo aborda la necesidad de canales inversos de distribución para hacerse cargo de las reparaciones. Los fabricantes de automóviles, por ejemplo, deben mantener una red elaborada de instalaciones de reparación certificadas (normalmente a través de los distribuidores) para conservar el mantenimiento y las reparaciones bajo garantía.

Algunos problemas de reciclaje y reparación entran en conflicto. El costo relativamente bajo de los aparatos electrónicos para el hogar actuales llevan a los clientes a comprar televisiones, computadoras o teléfonos celulares nuevos, en lugar de reparar los antiguos. Como analizamos en *Más allá de las páginas 3.2*, esto causa un problema: ¿qué hacen los consumidores con los desperdicios electrónicos o con los dispositivos electrónicos rotos u obsoletos? A pesar de que los desperdicios electrónicos forman hasta uno por ciento del volumen de basura, los gobiernos estatales y las comunidades locales han luchado durante años con los que entran a los vertederos nacionales.

### ¿Dónde compran los clientes nuestros productos?

La pregunta “¿dónde?” se relaciona principalmente con la distribución y la conveniencia del cliente. Hasta hace poco, muchas empresas solo buscaban canales tradicionales de distribución, como agentes, vendedores mayoristas y minoristas. Por lo tanto, el gerente de marketing se preocuparía por la intensidad del esfuerzo de distribución y los tipos de minoristas que los clientes de las empresas patrocinan. Hoy en día, sin embargo, existen muchas otras formas de distribución. La forma más rápida de distribución es la venta minorista en otras tiendas, que incluye máquinas expendedoras; mercadotecnia directa a través de catálogos, ventas a domicilio o infomerciales, y comercio minorista a través de internet, televisión interactiva y quioscos de video. Los mercados comerciales también han comenzado a capitalizar los costos inferiores de la adquisición a través de internet. De igual forma, muchos fabricantes han desviado los canales de distribución tradicionales a favor de ventas a través de tiendas o sitios web propios. Por ejemplo, en la actualidad existen muchos caminos diferentes para descargar o transmitir en tiempo real películas, ya sea en línea o a través de cable, por lo que el negocio de renta de películas tradicional está en riesgo.

### ¿Cuándo compran los clientes nuestros productos?

La pregunta “¿cuándo?” se refiere a cualquier influencia situacional que pueda causar que la actividad de compra del cliente varíe con el paso del tiempo. Esto incluye problemas amplios, como la temporalidad de los productos de la empresa y la variabilidad en la actividad de compra causada por los eventos promocionales o las restricciones presupuestarias. Todos saben que la actividad de compra del consumidor aumenta justo después del día de pago. En los mercados de negocios, a menudo, las restricciones presupuestarias y el ritmo del año fiscal de una empresa dictan la pregunta “¿cuándo?”. Por ejemplo, muchas escuelas y universidades adquieren grandes cantidades de suministros justo antes del fin de año fiscal.

## Más allá de las páginas 3.2

### El desafío continuo de los desperdicios electrónicos<sup>8</sup>

¿Qué hace usted con una computadora, una televisión, un reproductor de DVD, un teléfono o cualquier otro dispositivo electrónico viejo cuando ya no funciona? Normalmente, repararlo no es recomendable debido al alto costo de la reparación en relación con la compra de uno nuevo. Si usted es como la mayoría de las personas, los tira a la basura, los guarda en un cajón o los regala. Este es el problema con los residuos o desperdicios electrónicos, muy importante para los fabricantes, los gobiernos estatales y locales, y la Agencia de Protección Ambiental. Los datos recientes muestran que más de 86% de los electrónicos desechados (dos millones de toneladas) terminan en los vertederos del país. Muchos de ellos contienen toxinas como mercurio, cadmio y plomo, que contaminan el suelo y el agua si no se tratan de manera adecuada.

Debido al problema cada vez mayor de los desperdicios electrónicos, muchos gobiernos estatales y locales han dado pasos hacia su resolución. En 2007, por ejemplo, Minnesota solicitó a los fabricantes recopilar y reciclar 60% de los electrónicos desechados que vendieron en el estado. Oregon siguió su ejemplo en 2009. Hoy solamente 20 estados prohíben los electrónicos en los vertederos. California, por ejemplo, exige reciclar 100% de los electrónicos utilizados, pero suma de 8 a 25 dólares al precio de los elementos nuevos para compensar los costos de reciclaje. Hasta la fecha no existe una ley federal que rija los desperdicios electrónicos, a pesar de que el Congreso aborda el problema. Una propuesta de este tipo añade requisitos de reciclaje para los minoristas, así como para los fabricantes. Estas acciones colocan una presión enorme sobre estas compañías, muchas de las cuales no tienen procedimientos de cadena de suministro inversos para manejar los desperdicios electrónicos entrantes. Los fabricantes de televisores enfrentan el mayor de todos los obstáculos en el reciclaje. Las televisiones viejas son grandes, pesadas y, a menudo, es difícil que los consumidores las transporten a las instalaciones de reciclaje. Además, el número de televisores reciclados crece rápidamente conforme los consumidores cambian de los modelos CRT a los digitales de pantalla plana. Los consumidores también están confundidos sobre lo que se supone que deben hacer con los electrónicos obsoletos y rotos.

Para manejar la demanda cada vez mayor de reciclaje, la industria estableció la Electronic Manufacturers Re-

cycling Management Company, que fue fundada por sus miembros (entre otros, Toshiba, Sharp y Panasonic. Otras compañías contratan empresas tercerizadas, como Waste Management, para manejarlo. Electronic Recyclers International, la compañía de reciclaje de desperdicios electrónicos más grande del país, procesa 15 millones de libras de desperdicios electrónicos cada mes en siete instalaciones en seis estados. La compañía tiene más de 2000 clientes, incluyendo Best Buy. Dell y Goodwill Industries han desarrollado una estrategia innovadora, la Sociedad de Reconexión, donde Dell imparte capacitación y otorga respaldo financiero para restaurar computadoras antiguas. El esfuerzo evita que más de 2.7 millones de libras de desperdicios electrónicos vayan a los vertederos cada año. La estrategia es una gran victoria para Goodwill, que al igual que otras organizaciones benéficas ha sido inundada con donativos de electrónicos no deseados.

Hoy los desperdicios electrónicos son un negocio rentable para las compañías de reciclaje, ya que la industria genera más de 3000 millones de ingresos anuales. También generó una cantidad justa de controversia, cuando se descubrió que algunas compañías de reciclaje exportaban desperdicios electrónicos a otros países (en su mayoría Asia, México y África) para su eliminación. Estos países tienen leyes ambientales poco rigurosas que hacen que el problema de los desperdicios electrónicos sea mucho más grave en las comunidades donde estos se almacenan. Estas acciones son una violación de la Convención de Basilea, un acuerdo internacional que restringe el comercio de residuos peligrosos. Estados Unidos todavía tiene que ratificar el acuerdo. Sin embargo, la Agencia de Protección Ambiental (EPA; siglas de Environmental Protection Agency) de Estados Unidos requiere una aprobación antes de que las compañías estadounidenses puedan exportar pantallas CRT (monitores de computadoras y televisiones con tubos de imagen), que se encuentran entre los tipos más peligrosos de desperdicios electrónicos. Debido a la importancia cada vez mayor del problema, muchas compañías, como Dell, han publicado políticas formales al respecto y sobre reciclaje. Además de los fabricantes de electrónicos, los minoristas y las compañías de servicios ahora están a bordo. Amazon, por ejemplo, lanzó recientemente un programa de intercambio de electrónicos. Aceptará intercambios de más de 2500 dispositivos a cambio de crédito para futuras compras de Amazon.

La pregunta “¿cuándo?” también incluye influencias más sutiles que pueden afectar el comportamiento de compra, como el entorno físico y social, las percepciones de tiempo y la tarea de compra. Por ejemplo, un consumidor puede adquirir una marca doméstica de cerveza para

consumo regular, pero quizá compre una cerveza importada o artesanal cuando acude a un bar (entorno físico), al salir con sus amigos (entorno social) u organizar una fiesta. Los clientes también pueden modificar su comportamiento de compra con base en el momento del día o en cuánto tiempo tienen para buscar alternativas. La variación de la tarea de compra depende de lo que el cliente pretende lograr con ella. Por ejemplo, alguien puede comprar una marca A para uso propio, una marca B para sus hijos y una marca C como regalo para sus colaboradores.

### ¿Por qué (y cómo) seleccionan los clientes nuestros productos?

La pregunta “¿por qué?” implica identificar los beneficios de satisfacer las necesidades básicas que otorgan los productos de la empresa. También deben analizarse los beneficios potenciales provistos por las características de los productos de la competencia. Esta pregunta es importante porque los clientes pueden comprar los productos de la empresa para satisfacer necesidades que la empresa nunca consideró. Por ejemplo, muchas personas creen que el vinagre es un ingrediente en los aderezos para ensaladas. Sin embargo, tiene muchos otros usos, como auxiliar en la limpieza de los pisos, para aflojar tornillos o tuercas oxidados, ablandar carne y reblandecer las brochas que tienen pintura seca.<sup>9</sup> La respuesta a la pregunta “¿por qué?” también puede ayudar a identificar las necesidades insatisfechas del cliente. Durante el análisis también es importante identificar los cambios potenciales en las necesidades actuales y futuras. Los clientes pueden adquirir los productos de la empresa por una razón que se puede superar en el futuro con productos competitivos.

La pregunta “¿cómo?” se refiere a los medios de pago que los clientes usan para comprar. Aunque muchas personas pagan con efectivo (que también incluye cheques y tarjetas de débito) en muchas transacciones, la disponibilidad del crédito hace posible que los clientes tomen posesión de productos de alto precio, como automóviles o casas. Lo mismo es verdad en los mercados comerciales, donde el crédito es fundamental para el intercambio de bienes y servicios en transacciones tanto nacionales como internacionales. Recientemente, ha resurgido una forma muy antigua de pago en los mercados comerciales: el trueque. El trueque implica el intercambio de bienes y servicios por otros bienes o servicios; el dinero no cambia de manos. Los acuerdos de trueque son muy buenos para los negocios pequeños que no tienen mucho efectivo. De acuerdo con la Asociación de Comercio Recíproco Internacional (International Reciprocal Trade Association), más de 12 000 millones de dólares de comercio internacional en bienes y servicios se realiza anualmente con base no monetaria, un número que representa más de 15% de la economía global. El trueque se ha incrementado en un índice de aproximadamente ocho por ciento cada año, gracias, en parte, al advenimiento de las redes de trueque en internet.<sup>10</sup>

### ¿Por qué los clientes potenciales no compran nuestros productos?

Una parte importante del análisis de los clientes es reconocer que muchos clientes potenciales eligen no adquirir los productos de nuestra empresa. A pesar de que existen muchas razones por las que no los compran, algunas son:

- Tienen una necesidad básica que el producto de la empresa no satisface.
- Perciben que tienen mejores alternativas o de menor precio, como los productos sustitutos de la competencia.
- Los productos competitivos en realidad tienen mejores características o beneficios que los de la empresa.
- El producto de la empresa no concuerda con el presupuesto o estilo de vida de quienes no son clientes.
- Tienen altos costos de cambio.
- No saben que el producto de la empresa existe.
- Tienen conceptos erróneos sobre el producto de la empresa (imagen débil o pobre).
- La distribución inadecuada hace que el producto de la empresa sea difícil de encontrar.

Una vez que el gerente identifica las razones para no comprar, debe realizar una evaluación realista del potencial para convertir a los no clientes en clientes. Aunque la conversión no

siempre es posible, en muchos casos convertir a quienes no son clientes es tan simple como tomar un enfoque diferente. Por ejemplo, Casella Wines, con sede en Australia, fue capaz de convertir a quienes no son clientes en bebedores de vino al modificar esencialmente su enfoque de la industria. Con su marca [yellow tail], Casella convirtió a los no bebedores de vino al colocar su producto como fácil de beber, fácil de comprender, fácil de comprar y divertido. [yellow tail] ignoró los atributos extendidos del vino, como prestigio y complejidad, para hacer que fuera más accesible a las masas. El resultado final: [yellow tail] es ahora la marca de vino importada que se vende mejor en Estados Unidos.<sup>11</sup>

Una vez que el gerente de marketing ha analizado a los clientes potenciales y actuales de la empresa, la información se puede usar para identificar y seleccionar los mercados objetivo específicos para la estrategia de marketing revisada. La empresa debe centrarse en esos segmentos de clientes, donde puede crear y mantener una ventaja sostenible sobre su competencia.

## El ambiente externo

El problema final y más amplio en un análisis de la situación es una evaluación del ambiente externo, que incluye todos los factores externos (competitivo, económico, político, legal/regulatorio, tecnológico y sociocultural) que pueden ejercer presiones directas e indirectas considerables sobre las actividades de marketing tanto nacionales como internacionales. La figura 3.5 proporciona un marco para analizar los factores en el ambiente externo. Como sugiere este marco, los problemas relacionados con la revisión del ambiente externo pueden dividirse en categorías separadas (por ejemplo, competitivas, económicas, legales, etc.). Sin embargo, algunos problemas ambientales pueden encontrarse en múltiples categorías.

Un ejemplo de este tipo es el crecimiento explosivo en la publicidad dirigida al consumidor (DTC; siglas de *direct-to-consumer*) en la industria farmacéutica. En 2010, esta industria gastó aproximadamente 4400 millones de dólares en publicidad DTC a través de anuncios estilo “Pregunte a su médico” con el fin de fomentar que los consumidores solicitaran medicamentos por nombre a sus médicos. Esta estrategia promocional ha sido alabada y criticada en distintos frentes. Algunos argumentan que la publicidad DTC representa un papel importante para educar a la población sobre las enfermedades y los tratamientos disponibles. Los críticos (incluyendo al Congreso de Estados Unidos) argumentan que alienta a los consumidores a automedicarse y, a menudo, los engaña sobre los beneficios y los efectos secundarios de un medicamento. Como respuesta a estas críticas, la industria farmacéutica diseñó un conjunto de principios guía para la publicidad DTC. Sin embargo, muchos esperan que el Congreso al final apruebe la legislación que restrinja o aliente la práctica.<sup>12</sup>

A menudo, los problemas en el ambiente externo pueden ser bastante complejos. Por ejemplo, en 1997, una huelga de los empleados de UPS no solo los dejó sin trabajo, sino que condujo a una desaceleración económica en los centros de operación de la empresa. La huelga también se volvió un problema político para el presidente Bill Clinton, ya que se le presionaba continuamente para que aplicara la Ley Taft-Hartley y obligara a los empleados a regresar al trabajo. Aunque los efectos de la huelga de UPS duraron poco, algunos cambios tuvieron un impacto permanente. Los trágicos eventos del 11 de septiembre de 2001 generaron modificaciones en los ambientes competitivo, económico, político, legal, tecnológico y sociocultural que se sentirán durante las siguientes décadas. Por fortuna, situaciones como esta no ocurren a menudo. Conforme examinamos cada elemento del ambiente externo de la mercadotecnia, recuerde que los problemas que surgen en un aspecto del ambiente comúnmente se reflejan en otros aspectos.

## Competencia

En muchas industrias, los clientes tienen preferencias y elecciones en términos de los bienes y servicios que pueden comprar. Por lo tanto, cuando una empresa define los mercados objetivo a los que servirá, selecciona simultáneamente un conjunto de empresas competitivas.

**FIGURA 3.5 Un marco para analizar el ambiente externo****Competencia**

1. ¿Quiénes son nuestros principales competidores de marca, de productos, genéricos y de presupuesto total? ¿Cuáles son sus características en términos de tamaño, crecimiento, rentabilidad, estrategias y mercado objetivo?
2. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades clave de nuestros competidores?
3. ¿Cuáles son las capacidades clave y vulnerabilidades de nuestros competidores respecto a su programa de marketing (por ejemplo, productos, distribución, promoción y fijación de precios)?
4. ¿Qué respuesta podemos esperar de nuestros competidores si las condiciones ambientales cambian o si cambiamos nuestra estrategia de marketing?
5. ¿Qué tan probable es que nuestro conjunto de competidores cambie en el futuro? ¿Cómo serían nuestros nuevos competidores?

**Crecimiento económico y estabilidad**

1. ¿Cuáles son las condiciones económicas generales del país, la región, el estado y el área local en los que opera nuestra empresa?
2. ¿Cuáles son las condiciones económicas de nuestra industria? ¿Nuestra industria está creciendo? ¿Por qué sí o por qué no?
3. En general, ¿los clientes son optimistas o pesimistas sobre la economía? ¿Por qué?
4. ¿Cuáles son el poder de compra y los patrones de gastos de los clientes en nuestra industria? ¿Estos clientes compran más o menos nuestros productos? ¿Por qué?

**Tendencias políticas**

1. ¿Las elecciones recientes modificaron el panorama político dentro de nuestros mercados nacionales e internacionales? De ser así, ¿cómo?
2. ¿Qué tipo de regulaciones de la industria favorecen a los candidatos electos?
3. Actualmente, ¿qué hacemos para mantener buenas relaciones con los funcionarios seleccionados? ¿Estas actividades han sido eficaces? ¿Por qué sí o por qué no?

**Problemas regulatorios y legales**

1. ¿Qué cambios propuestos en las leyes y regulaciones internacionales, federales, estatales o locales tienen el potencial para afectar nuestras actividades de marketing?
2. ¿Las decisiones recientes del Tribunal sugieren que deberíamos modificar nuestras actividades de marketing?
3. ¿Las decisiones recientes de las agencias federales, estatales, locales y autorreguladas sugieren que deberíamos modificar nuestras actividades de marketing?
4. ¿Qué efecto tendrán los cambios en los acuerdos o las leyes globales de comercio en nuestras oportunidades internacionales de marketing?

**Progresos tecnológicos**

1. ¿Qué impacto ha tenido la tecnología cambiante en nuestros clientes?
2. ¿Qué cambios tecnológicos afectarán la forma en la que operamos y fabricamos nuestros productos?
3. ¿Qué cambios tecnológicos afectarán la forma en la que realizamos las actividades de marketing, como distribución y promoción?
4. Existen tecnologías actuales que no utilizamos en toda su capacidad para hacer que nuestras actividades de marketing sean más efectivas y eficientes?
5. ¿Algún avance tecnológico amenaza con volver obsoletos nuestros productos? ¿La tecnología nueva tiene el potencial para satisfacer las necesidades del cliente que no han sido satisfechas o conocidas previamente?

**Tendencias socioculturales**

1. ¿Cómo cambia la demografía y los valores de la sociedad? ¿Qué efecto tendrán estos cambios en nuestros clientes, productos, fijación de precios, distribución, promoción y en nuestros empleados?

*continúa*

FIGURA 3.5 (continuación)

2. ¿Qué desafíos u oportunidades han creado los cambios en la diversidad de nuestros clientes y empleados?
3. ¿Cuál es la actitud general de la sociedad sobre nuestra industria, compañía y productos? ¿Realizaremos alguna acción para mejorar estas actitudes?
4. ¿Cuáles problemas sociales o éticos deberíamos abordar?

© Cengage Learning 2013

Las acciones actuales y futuras de estos competidores deben supervisar constantemente y, con suerte, incluso anticipar. Uno de los principales problemas al analizar la competencia es la cuestión de la identificación. Es decir, cómo responderá el gerente la pregunta: “¿Quiénes son nuestros competidores actuales y futuros?”. Para obtener una respuesta, el gerente debe observar más allá de los ejemplos obvios de la competencia. Muchas empresas enfrentan cuatro tipos de competencia:

1. **Competidores de marca**, quienes comercializan productos con características y beneficios similares para los mismos clientes, a precios semejantes.
2. **Competidores de productos**, quienes compiten en la misma clase de producto, pero con diferentes características, beneficios y precios.
3. **Competidores genéricos**, quienes comercializan productos muy diferentes que resuelven el mismo problema o satisfacen la misma necesidad básica del cliente.
4. **Competidores de presupuesto total**, quienes compiten por los recursos financieros limitados de los mismos clientes.

La figura 3.6 presenta ejemplos de cada tipo de competencia para los mercados de los productos seleccionados. En el segmento de SUV compactas de la industria automotriz, por ejemplo, Chevrolet Equinox, Ford Escape, Honda CR-V y Jeep Compass son competidores de marca.

FIGURA 3.6 Ejemplos de los principales tipos de competencia

Categoría del producto (necesidad satisfecha)	Competidores de marca	Competidores de producto	Competidores genéricos	Competidores de presupuesto total
<b>SUV compactas</b> (Transporte)	Chevrolet Equinox Ford Escape Honda CR-V Jeep Compass	SUV de tamaño mediano Camionetas Autos para pasajeros Minivans	Autos rentados Motocicletas Bicicletas Transporte público	Vacación Reducción de la deuda Remodelación de viviendas
<b>Refrescos</b> (Refrigerios)	Coca-Cola Zero Diet Coke Pepsi Cola Diet Pepsi	Té Jugo de naranja Agua embotellada Bebidas energizantes	Agua del grifo	Dulces Chicles Papas fritas
<b>Películas</b> (Entretenimiento)	<i>Harry Potter</i> <i>Twilight</i> <i>Star Trek</i>	TV por cable Pago por evento Renta de video	Eventos atléticos Galerías Conciertos	Compras Lectura Pesca
<b>Universidades</b> (Educación)	Nuevo México Estatad de Florida LSU	Escuela de comercio Colegio comunitario Programas en línea	Libros CD Aprendices	Autos nuevos Vacaciones Inversión

© Cengage Learning 2013

Sin embargo, cada uno enfrenta la competencia de otro tipo de productos automotrices, como SUV de tamaño mediano, camionetas, minivans y automóviles para pasajeros. Parte de esta competencia proviene de la cartera de productos de cada compañía (por ejemplo, la SUV Pilot de Honda, el sedán Accord, la minivan Odyssey y la camioneta Ridgeline compiten con la CR-V). Las SUV compactas también enfrentan la competencia genérica de las motocicletas, las bicicletas, los automóviles rentados y el transporte público, los cuales ofrecen productos que satisfacen la misma necesidad básica de transporte del cliente. Finalmente, los clientes tienen muchos usos alternativos de su dinero en lugar de adquirir una SUV compacta: tomar vacaciones, instalar una piscina en el patio trasero, comprar un bote, iniciar un fondo de inversión o pagar una deuda.

Los cuatro tipos de competencia son importantes, pero los competidores de marca reciben legítimamente mayor atención, ya que los clientes perciben a las distintas marcas como sustitutos directos entre sí. Por esta razón, las estrategias que buscan hacer que los clientes cambien de marca son el enfoque principal en cualquier esfuerzo por superar a los competidores de marca. Por ejemplo, Gatorade, la bebida deportiva dominante, ha perdido su participación de mercado durante los últimos años ante competidores como Vitamin Water, Propel y Powerade. Para renovar la marca Gatorade, Pepsi planea expandir su alcance de las bebidas deportivas (una industria de 7 000 millones de dólares) a la nutrición deportiva (una industria de 20 000 millones de dólares). A partir de la investigación en su Instituto de Ciencias del Deporte con base en Florida, Pepsi planea ampliar su línea Gatorade para incluir barras energéticas, geles, malteadas de proteínas y cualquier otro producto relacionado con la nutrición que los atletas usan para aumentar la energía, el desempeño, la resistencia y la recuperación. El primer signo externo del cambio provenía del reempaquetado de su línea G-series central en 01 Prime (productos para antes del entrenamiento), 02 Perform (productos durante el entrenamiento) y 03 Recover (productos para después del entrenamiento). El segundo lanzamiento fue una línea de caramelos masticables que proporcionan energía para estimular el desempeño atlético. La estrategia nueva es desafiante ya que Gatorade debe cambiar su sistema de distribución de uno que se enfocaba solamente en las bebidas, a uno que pueda manejar las mezclas y los tamaños de nuevas líneas de productos.<sup>13</sup>

Recientemente el análisis competitivo ha recibido mucha atención por varias razones: competencia más intensa por parte de competidores más sofisticados, aumento en la competencia de empresas extranjeras, ciclos de vida de los productos más cortos y ambientes dinámicos, especialmente en el área de innovación tecnológica. Un número cada vez más grande de compañías ha adoptado métodos formalizados para identificar a los competidores, rastrear sus actividades y evaluar sus fortalezas y debilidades, un proceso al que se conoce como inteligencia competitiva. La inteligencia competitiva implica la observación legal y ética, el rastreo y el análisis del rango total de actividad competitiva, como las capacidades de los competidores y las vulnerabilidades respecto a las fuentes de suministro, tecnología, mercadotecnia, fortaleza financiera, capacidades de fabricación y calidades y mercados objetivo. También intenta predecir y anticipar las acciones competitivas y las reacciones en el mercado.<sup>14</sup> El análisis competitivo debe progresar a través de las siguientes etapas:

1. **Identificación.** Ubicar a todos los competidores de marca, de producto, genéricos y de presupuesto total actuales y potenciales.
2. **Características.** Enfocadas en los competidores clave al evaluar el tamaño, el crecimiento, la rentabilidad, los objetivos, las estrategias y los mercados objetivo de cada uno.
3. **Evaluación.** Evalúa todas las fortalezas y debilidades clave del competidor, incluyendo las principales capacidades y vulnerabilidades que posee cada uno dentro de sus áreas funcionales (mercadotecnia, investigación y desarrollo, producción, recursos humanos, etc.).
4. **Capacidades.** Enfocadas en el análisis en cada capacidad de mercadotecnia clave del competidor, en términos de sus productos, distribución, promoción y fijación de precios.
5. **Respuesta.** Calcula cada una de las estrategias y respuestas más comunes del competidor en diferentes situaciones ambientales, así como sus reacciones ante los esfuerzos de mercadotecnia de la empresa.

Existen muchas fuentes disponibles para reunir información sobre los competidores actuales o potenciales. Los reportes anuales de la compañía son útiles para determinar el desempeño actual y la dirección futura de la empresa. Una revisión de la declaración de la misión del competidor también puede proporcionar información, en especial respecto a la forma en la que se define. Una visita minuciosa al sitio web de un competidor también puede revelar información, como especificaciones y precios, que pueden mejorar en gran medida el análisis competitivo. Otras formas inteligentes de recopilar información competitiva son las técnicas de extracción de datos, el rastreo de patentes para conocer los avances tecnológicos, la creación de perfiles psicológicos de los ejecutivos clave de los competidores, la búsqueda de revisiones y blogs de los consumidores, y la asistencia a exposiciones comerciales y conferencias.<sup>15</sup> Otras fuentes de información valiosas incluyen publicaciones periódicas comerciales que proveen chismes de interés periodístico sobre las compañías. También existen numerosas bases de datos comerciales, como ABI/INFORM, InfoTrac, EBSCO, Hoover's y Moody's, las cuales proporcionan abundante información sobre las compañías y sus actividades de marketing. La información contenida en estas bases de datos se pueden adquirir en forma impresa, en CD-ROM o a través de conexiones en línea con un proveedor de datos, como una biblioteca escolar o pública.

### Crecimiento económico y estabilidad

Si algo es cierto sobre cualquier economía es que cambiará inevitablemente. Por lo tanto, las condiciones actuales y esperadas tienen un profundo impacto en la estrategia de marketing. Una revisión minuciosa de los factores económicos requiere que los gerentes de marketing midan y anticipen las condiciones económicas generales de la nación, la región, el estado o el área local en los que operan. Estas condiciones generales incluyen la inflación, el empleo y los niveles de ingreso, los índices de interés, los impuestos, las restricciones comerciales, las tarifas y las etapas actuales y futuras del ciclo de negocios (prosperidad, estancamiento, recesión, depresión y recuperación). Por ejemplo, el índice de inflación anual de Estados Unidos descendió durante 16 años hasta que comenzó a subir de nuevo en 2003. La tendencia ascendente terminó en 2009 cuando la inflación se volvió realmente negativa (es decir, deflación). Esto significa que los niveles generales del precio comenzaron a caer durante el deterioro económico, a causa de las contracciones del gasto del gobierno y los individuos. Hoy la inflación es aproximadamente de 1.7% al año en Estados Unidos.<sup>16</sup>

Los factores económicos igualmente importantes incluyen las impresiones generales de los clientes sobre la economía y su capacidad y disposición para gastar. La confianza en el cliente (o la falta de ella) puede afectar en gran medida lo que la empresa puede o no hacer en el mercado. En tiempos de poca confianza los consumidores quizá no estén dispuestos a pagar precios más altos por productos de calidad superior, incluso si tienen la capacidad para hacerlo. En otros casos, los consumidores tal vez no tengan la capacidad para gastar, independientemente del estado de la economía. Otro factor importante son los patrones de gasto actuales y anticipados de los consumidores en el mercado objetivo de la empresa. Si los consumidores compran menos (o más) productos de la organización, podría haber importantes razones económicas para el cambio.

Una de las realidades económicas más importantes en Estados Unidos durante los últimos 50 años ha sido un cambio estable que se aleja de una economía tangible dominante (bienes, equipo, fabricación) hacia uno dominado por bienes intangibles, como servicios e información. De hecho, casi todas las personas saben que la economía de Estados Unidos es una economía que se basa en el conocimiento. Sin embargo, nuestros métodos para medir y generar reportes sobre la economía no mantienen el ritmo con este cambio. Nuestros métodos son muy buenos para capturar la salida de fabricación, los gastos capitales e inversiones en otros activos tangibles; pero no pueden capturar inversiones en bienes intangibles, como innovación, capacitación de empleados, equidad de marca o diseño del producto. Por consiguiente, la verdadera naturaleza de nuestra economía no se reporta prácticamente en todas las estadísticas actuales, como el venerado PIB. La innovación, la creatividad y los activos humanos, los principales impulsores detrás del éxito de muchos negocios en Estados Unidos, no cuentan como parte de las estadísticas del PIB anual. Además, lamentablemente los activos intangibles no se reportan en las hojas de balance corporativo. El valor de los activos intangibles en las

compañías públicas en Estados Unidos se calcula en 14.5 billones de dólares, más de 60% no se reporta en las hojas de balance. Uno de los principales desafíos conforme avanzamos es encontrar formas de capturar estos bienes intangibles en nuestros reportes regulares y análisis económicos.<sup>17</sup>

### Tendencias políticas

A pesar de que la importancia variará de una empresa a otra, muchas organizaciones deben rastrear las tendencias políticas e intentar mantener buenas relaciones con los funcionarios electos. Las organizaciones que hacen negocios con las entidades gubernamentales, como los contratistas de la defensa, deben estar en especial sintonía con las tendencias políticas. Los funcionarios electos que tienen actitudes negativas hacia una empresa o su industria son más propensos a crear o hacer cumplir las regulaciones poco favorables para ella. Por ejemplo, la tendencia antitabaco en Estados Unidos ha estado en pleno apogeo desde finales de la década de 1990. Hoy en día, muchos estados y comunidades locales han aprobado leyes para no fumar en lugares públicos. Uno de los problemas políticos relacionados con los negocios más disputados últimamente ha sido el estatus de los inmigrantes ilegales que cruzan la frontera de Estados Unidos, en especial desde México. Este único problema tiene ramificaciones potenciales para nuestra economía (empleo, cuidado de la salud, comercio), nuestra sociedad, (lenguaje, cultura) y nuestras relaciones políticas con otras naciones. Como muestran estos ejemplos, los análisis políticos pueden tener consecuencias duraderas y graves para una industria o empresa.

Muchas organizaciones perciben que los factores políticos están fuera de su control y hacen poco más que adaptar las estrategias de la empresa para que se acomoden con los cambios en estos factores. Sin embargo, estas empresas toman una postura más proactiva al buscar influir en los funcionarios electos. Por ejemplo, algunas organizaciones protestan públicamente por las acciones legislativas, mientras otras buscan influir con mayor discreción al encaminar fondos hacia los partidos políticos o los grupos de cabildeo. Independientemente del enfoque, los gerentes siempre deben permanecer en contacto con el panorama político.

### Problemas regulatorios y legales

Como usted podría sospechar, los problemas legales y regulatorios tienen vínculos cercanos con los eventos en el ambiente político. Numerosas leyes y regulaciones tienen el potencial para influir en las decisiones y actividades de marketing. La sola existencia de estas leyes y regulaciones causa que muchas empresas acepten esta influencia como un aspecto predeterminado de la planificación del mercado. Por ejemplo, muchas de ellas cumplen con la legislación a favor de la competencia, en lugar de enfrentar las penalizaciones por incumplimiento. En realidad, algunas leyes y regulaciones son bastante imprecisas (por ejemplo, la Ley sobre Estadounidenses con Discapacidades), lo que a menudo obliga a las empresas a probar sus límites operando de forma legalmente cuestionable. La imprecisión de las leyes es alarmante para las empresas de comercio electrónico que enfrentan una serie de problemas ambiguos relacionados con los derechos de autor, la responsabilidad, los impuestos y la jurisdicción legal. Por razones como estas, el gerente de marketing debe revisar con cuidado las decisiones recientes de los tribunales para comprender la ley o la regulación en cuestión. Las nuevas interpretaciones de los tribunales apuntan a futuros cambios en las leyes y regulaciones existentes. El gerente de marketing también debe examinar las reglas recientes de las agencias de comercio federales, estatales, locales y autorreguladas para determinar sus efectos en las actividades de marketing.

Uno de los cambios legislativos más profundos en el gobierno corporativo sucedió cuando el presidente Bush aprobó la Ley Sarbanes-Oxley, el 30 de julio de 2002. Básicamente la ley era la respuesta del gobierno federal a una cadena de escándalos corporativos, principalmente Enron, Tyco y WorldCom. La ley introdujo reglas muy rigurosas para la práctica financiera y el gobierno corporativo, diseñadas para proteger a los inversionistas al aumentar la precisión y la confiabilidad de las divulgaciones corporativas sobre la información financiera. Un resultado interesante de la Ley Sarbanes-Oxley es la intensa atención mediática y pública que obtuvo. Ahora, la precisión de las divulgaciones corporativas es un problema que se observa tan de cerca, que las organizaciones se ven obligadas a cumplir, tanto en el aspecto legal como

en el práctico. Se calcula que el cumplimiento de la ley (en forma de información y sistemas de generación de reportes nuevos) ha costado a la compañía promedio 2.3 millones de dólares por año. Recientemente, la Ley Sarbanes-Oxley sobrevivió una prueba constitucional en la Suprema Corte de Estados Unidos, a pesar de que algunas de sus disposiciones menores cambiarán.<sup>18</sup>

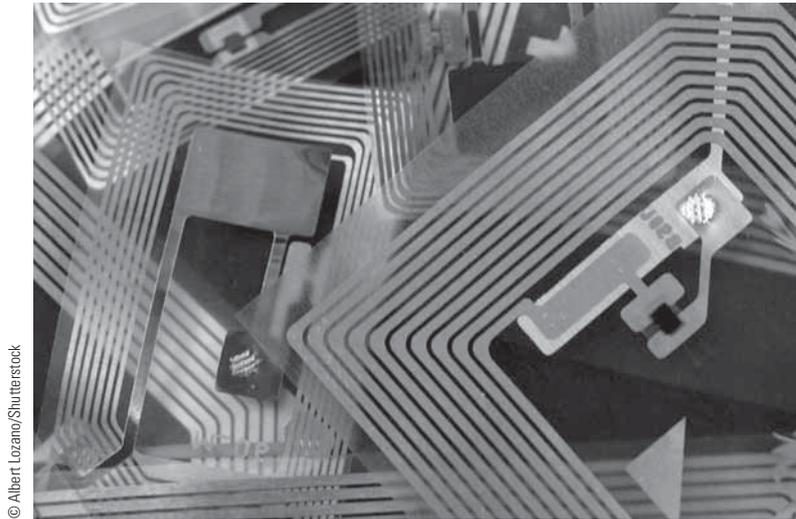
Las organizaciones que se comprometen con los negocios internacionales deben tener presentes los problemas legales en torno a los acuerdos comerciales entre las naciones. La implementación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), por ejemplo, creó un mercado abierto de aproximadamente 374 millones de consumidores. Desde que el TLCAN entró en vigor, muchas empresas de Estados Unidos han iniciado, o ampliado, sus operaciones en Canadá y México. Por el contrario, algunas veces los gobiernos nacionales utilizan los acuerdos comerciales para limitar la distribución de ciertos productos en los países miembros. Los desacuerdos recurrentes entre Estados Unidos, Canadá y Argentina y la Unión Europea sobre los alimentos genéticamente modificados, por ejemplo, causaron que Estados Unidos presentara una queja ante la Organización Mundial de Comercio (OMC) en 2003. La Unión Europea ha prohibido todos los alimentos y cultivos genéticamente modificados desde 1998. La queja argumentaba que la prohibición carecía de respaldo científico y equivalía a una barrera comercial injusta. La OMC decidió en contra de la UE en 2006, lo cual abrió el camino para que los alimentos genéticamente modificados entraran a la Unión Europea. Sin embargo, la naciones individuales de la UE, como Alemania, han continuado prohibiendo el uso de semillas y alimentos genéticamente modificados. Actualmente, solo 0.06% de las tierras de cultivo en la Unión Europea se usan para cultivar alimentos genéticamente modificados, la mayoría en España. Incluso si, al final, el mercado se abre a los productores estadounidenses, el camino será difícil. La mayoría de los consumidores europeos cree que los alimentos genéticamente modificados no son seguros para su consumo.<sup>19</sup>

## Progresos tecnológicos

Cuando la mayoría de las personas piensan en tecnología, tienden a imaginar productos nuevos de alta tecnología como teléfonos inalámbricos, acceso a internet de banda ancha, avances médicos, sistemas GPS o televisión interactiva. Sin embargo, la tecnología en realidad se refiere a la forma en la que cumplimos con tareas específicas o a los procesos que seguimos para crear las “cosas” que consideramos novedosas. De todas las tecnologías nuevas creadas durante los últimos 30 años, ninguna ha tenido tanto impacto en la mercadotecnia como los avances en la tecnología de la información y las computadoras. Estas han cambiado el estilo de vida de los clientes y empleados, y la manera en que los profesionales de la mercadotecnia trabajan para satisfacer sus necesidades. En algunos casos, los cambios en la tecnología pueden ser tan profundos que hacen que los productos de la empresa sean obsoletos, como las grabaciones de larga duración (LP) en vinilo, las máquinas de escribir, los cassettes y los localizadores de personas. Observamos este proceso día con día mientras los consumidores cambian lentamente de los CD, DVD y periódicos a la música, las películas y las noticias digitales.

Muchos cambios en la tecnología suponen una presencia de primera línea al crear nuevas oportunidades de marketing. Con tecnología de primera línea queremos decir que estos avances son más perceptibles para los clientes. Por ejemplo, los productos, como los teléfonos inalámbricos, los hornos de microondas y la ingeniería genética, han engendrado industrias completamente nuevas con el objetivo de satisfacer las necesidades previas y no reconocidas del cliente. Muchas tecnologías de primera línea, como los teléfonos inteligentes y los sistemas de navegación vía satélite GPS, pretenden incrementar la conveniencia del cliente. De igual forma, las compañías continúan avanzando hacia cambios todavía más sustanciales en las formas en las que los profesionales de la mercadotecnia llegan a los clientes a través del uso de marketing interactivo vía las computadoras y la televisión digital.

Estos y otros cambios tecnológicos también pueden asumir una presencia tras bastidores cuando sus ventajas no son necesariamente evidentes para los clientes. Los avances en la tecnología tras bastidores pueden modificar las actividades de marketing al hacerlas más eficientes y efectivas. Por ejemplo, los avances en la tecnología computacional han hecho que el control de almacenamiento e inventario sea más eficiente y menos caro. Los cambios similares en la tecnología de la comunicación han hecho que los representantes de ventas de campo sean más eficientes y efectivos en sus tratos con los administradores y clientes.



© Albert Lozano/Shutterstock

Las etiquetas de identificación de radiofrecuencia (RFID) se utilizan en una variedad de aplicaciones de primera línea y tras bastidores.

En algunos casos, la tecnología puede tener una presencia tanto de primera línea como tras bastidores. Uno de los avances más prometedores es la identificación por radiofrecuencia (RFID; siglas de *radio frequency identification*), que implica el uso de pequeños chips activados por radio que se pueden adjuntar a un producto o su empaque o incorporar a dispositivos electrónicos, como receptores GPS y teléfonos inteligentes. Estas señales de radio emitidas o reflejadas desde el chip (o etiqueta) se pueden usar para rastrear niveles de inventario, prevenir robos o realizar pagos inalámbricos. Una de las formas más nuevas de RFID, la comunicación de campo cercano (NFC; *near field communication*), se puede usar para transmitir datos inalámbricos de corto alcance entre teléfonos inteligentes y terminales de pago, como máquinas expendedoras, terminales de punto de venta y quioscos de venta de boletos en trenes subterráneos, cines o aeropuertos. Para 2014, 20% de los teléfonos inteligentes será activado por NFC y compatible con los sistemas de pago de MasterCard, Visa y American Express. La tecnología RFID también se usa en otras aplicaciones, como el rastreo de pacientes en hospitales, los análisis de datos en tiempo real y las carreras de autos Indy y sistemas EZ-Pass en carreteras de peaje en Estados Unidos.<sup>20</sup>

### Tendencias socioculturales

Los factores socioculturales son aquellas influencias sociales y culturales que causan modificaciones en las actitudes, las creencias, las normas, las costumbres y los estilos de vida. Estos factores pueden afectar profundamente la manera de vivir de las personas y determinar qué, cuándo, cómo y dónde compran los clientes los productos de una empresa. La lista de tendencias socioculturales potencialmente importantes es demasiado larga para examinarla aquí. La figura 3.7 ilustra algunos ejemplos. Dos de los más importantes son los cambios en la demografía y en los valores del cliente.

En la composición demográfica de la población ocurren diversos cambios. Por ejemplo, muchos de nosotros sabemos que la población estadounidense como un todo ha llegado a una edad más avanzada como resultado de los descubrimientos en la medicina y los estilos de vida más saludables. Como se muestra en la figura 3.8, la investigación sugiere que el número de personas de 65 años o más aumentará en 106% para 2030 (de 13 a 20% de la población).<sup>21</sup> Los expertos proyectan que para 2050, la población mundial de personas de edad avanzada será mayor que la población de niños de 0 a 14 años por primera vez en la historia de la Humanidad. Como resultado, los profesionales de la mercadotecnia en el área de cuidado de la salud, recreación, turismo y retiro pueden esperar grandes incrementos en la demanda durante las siguientes décadas. Otros cambios importantes incluyen una disminución en la población de

---

**FIGURA 3.7 Tendencias en el ambiente sociocultural de Estados Unidos.**


---

*Tendencias demográficas*

- Envejecimiento de la población estadounidense
- Incremento de la diversidad de la población, especialmente en el número de hispanoamericanos.
- Aumento en el número de hogares de un solo miembro/individuales
- Incremento en el número de familias monoparentales
- Disminución de la población de adolescentes (como un porcentaje de la población total)
- Crecimiento poblacional en los estados que abarca el Cinturón Solar
- Incremento de la inmigración (legal e ilegal)
- Incremento del número de estadounidenses acaudalados

*Tendencias del estilo de vida*

- Muchos estadounidenses posponen el retiro
- La ropa se ha vuelto más casual, especialmente en el trabajo
- Aumento de la participación en la modificación corporal (por ejemplo, tatuajes o perforaciones)
- Los estadounidenses tienen menos tiempo para actividades recreativas
- Vacacionar en casa (“vacaciones en casa”) es más común
- Menos compras en los centros comerciales, más compras desde casa
- Enfoque continuo en la salud, la nutrición y el ejercicio
- Aumento de la importancia del tiempo de ocio *versus* tiempo de trabajo
- El tiempo dedicado a ver televisión y leer periódicos ha disminuido
- Mayor popularidad de los vehículos híbridos eficientes

*Tendencias de valor*

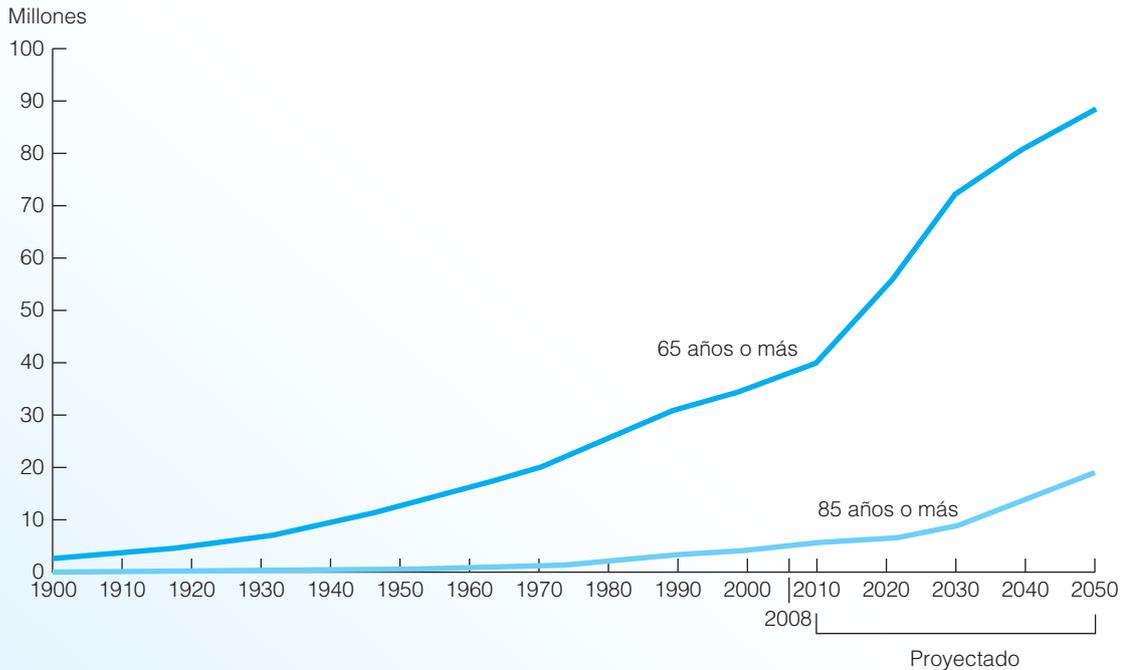
- Desconexión creciente con el gobierno
- Mayor enfoque en la ética y la responsabilidad social
- Interés creciente por retribuir a la comunidad
- Rango de atención corto y menos tolerancia para esperar
- Mayor consumo orientado hacia el valor (buena calidad, buen precio)
- Importancia de mantener relaciones personales estrechas con los demás
- Aumento de la preocupación sobre el ambiente natural
- Menos tolerancia a fumar en lugares públicos
- Mayor tolerancia hacia las elecciones de estilo de vida individuales
- Escepticismo creciente sobre los negocios

© Cengage Learning 2013

adolescentes, un número cada vez mayor de hogares de solteros o monoparentales y participación todavía mayor de las mujeres en la fuerza de trabajo. El aumento en el número de familias con doble ingreso o monoparentales ha llevado, por ejemplo, a un incremento masivo de la demanda y disponibilidad en las tiendas de conveniencia de comidas y entremeses congelados. Nuestro creciente enfoque en la salud y la nutrición ha conducido a muchas empresas que venden estas comidas a ofrecer productos con un bajo contenido calórico y de carbohidratos.

**FIGURA 3.8** Crecimiento en el número de estadounidenses de edad avanzada

**La población de 65 años o más y de 85 años o más, años seleccionados 1900–2008 y proyectados 2010–2050**



Nota: Los datos de 2010–2050 son proyecciones de la población.  
 Población de referencia: Estos datos se refieren a la población reciente.  
 Fuente: U.S. Census Bureau, Decennial Census, Population Estimates and Projections.

Uno de los cambios demográficos más importantes que se presentan es la diversidad cada vez mayor de las poblaciones estadounidenses. El número de inmigrantes legales que llegan a Estados Unidos ha aumentado a un ritmo constante durante los últimos 30 años. Entre hoy y 2050, el crecimiento de la población minoritaria será de 90% del crecimiento de la población total del país. Esta tendencia es especialmente cierta entre la población hispana, que ha aumentado 43% desde 2000 (la población nacional ha aumentado en 9.7% desde 2000). Para 2050, aproximadamente una cuarta parte de la población estadounidense será de ascendencia hispana, frente a 16.4% hoy en día.<sup>22</sup> Estos cambios en la diversidad crearán tanto amenazas como oportunidades para muchas organizaciones. Una población diversa significa una base de clientes diversa. Las empresas deben modificar sus prácticas de marketing, como la forma de reclutar y seleccionar empleados, para concordar con estos segmentos cambiantes del cliente. Por ejemplo, las mujeres de color, ignoradas por las compañías de cosméticos durante un largo tiempo, solían tener problemas para encontrar maquillaje y sombras adecuadas para su tono de piel. Ahora, casi todas las compañías de cosméticos ofrecen líneas de productos diseñadas específicamente para estos mercados que antes no contaban con servicio. Además, muchas de las compañías reconocidas se dirigen específicamente a los consumidores hispanos. El mercado hispano no solo crece, también tiene una serie de características positivas, como una deuda familiar baja, familias con dos ingresos y una afinidad por la mercancía de marca. Kraft Foods, por ejemplo, triplicó recientemente su gasto en publicidad dirigida al mercado hispano. Sin embargo, en conjunto, menos de 5% del gasto total en medios está dirigido a los hispanos, lo cual sugiere que los profesionales de la mercadotecnia todavía tienen camino por recorrer para alcanzar este rentable segmento de mercado.<sup>23</sup>

Los cambios en nuestros valores culturales (los principios guía de la vida diaria) también pueden crear oportunidades y desafíos para los profesionales de la mercadotecnia. Los valores influyen en nuestros puntos de vista sobre cómo vivir, las decisiones que tomamos, los trabajos que realizamos y las marcas de compramos. En un estudio importante de valores estadounidenses, los investigadores descubrieron que los cuatro valores más importantes independientemente de la edad, el género, la raza, el ingreso o la región son: 1) respeto por uno mismo, 2) tener relaciones cálidas con los demás, 3) seguridad y 4) tener una sensación de logro. Durante los últimos 30 años, el respeto por uno mismo ha sido el valor dominante en la cultura estadounidense. La importancia de tener un sentido de pertenencia y de la necesidad de seguridad ha disminuido realmente durante el mismo periodo, a pesar de los trágicos eventos del 9/11 y la recesión económica más reciente. Curiosamente, el valor que ha adquirido importancia con mayor rapidez durante el mismo periodo es la diversión, en conjunto con el placer y la emoción.<sup>24</sup> Los profesionales de la mercadotecnia astutos pueden usar esta información para reflejar nuestros valores predominantes en los productos que diseñan y la publicidad que crean.

Como puede observar, el ambiente externo abarca un amplio rango de factores importantes que deben analizarse cuidadosamente antes de desarrollar el plan de marketing. Estos factores son tan importantes que muchas empresas cuentan con especialistas para rastrear las tendencias emergentes y desarrollar estrategias para manejar las preocupaciones externas. Por lo general estos especialistas se encuentran en los departamentos de asuntos corporativos, como se describe en *Más allá de las páginas* 3.3. A pesar de que el ambiente externo es el más grande de los tres que hemos analizado, no es necesariamente el más importante. Dependiendo de la empresa, su industria y la sincronización, los ambientes interno y del cliente pueden ser mucho más importantes en el desarrollo de una estrategia de marketing. El problema importante es que los tres ambientes deben analizarse antes de desarrollar una estrategia y un plan de marketing. El análisis adecuado requiere la recopilación de datos e información relevantes, nuestro siguiente tema.

## Recolección de datos e información de mercadotecnia

Para realizar un análisis completo de la situación, el gerente de marketing debe destinar tiempo y dinero a la recopilación de datos e información pertinentes para el desarrollo del plan de marketing. Este esfuerzo siempre implica la recopilación de datos secundarios, que deben recabarse dentro o fuera de la organización para algún propósito diferente al análisis actual. Sin embargo, si los datos o la información requeridos no están disponibles, los datos primarios deben recabarse por medio de una investigación de marketing. Normalmente, acceder a las fuentes de datos secundarios es preferible como primera opción porque estas fuentes pueden obtenerse más rápido y a un menor costo que la recopilación de datos primarios. En esta sección examinaremos las diferentes fuentes de datos ambientales y los desafíos en la recolección de estos datos.

### Fuentes de información secundaria

Existen cuatro fuentes básicas de datos e información secundarios: interna, gubernamental, de periódicos/libros y comercial. La mayoría de ellas están disponibles en formatos impresos y electrónicos. Veamos sus fortalezas y debilidades principales.

**Fuentes internas de datos** Los propios registros de la empresa son la mejor fuente de datos sobre objetivos, estrategias, desempeño y recursos disponibles actuales. También pueden ser una buena fuente de datos sobre las necesidades, actitudes y conducta de compra del cliente. Los datos internos también tienen la ventaja de ser relevantes y creíbles porque la organización misma es responsable de su recopilación y organización.

## Más allá de las páginas 3.3

### Un manual de asuntos corporativos<sup>25</sup>

¿Qué son los asuntos corporativos? En el sentido más amplio, los asuntos corporativos son un conjunto de actividades estratégicas destinadas a la comercialización de una organización, sus problemas y sus ideales para los grupos de interés potenciales (consumidores, público en general, accionistas, medios, gobierno, etc.). Una forma de pensar en los asuntos corporativos es que incluyen todas las actividades de mercadotecnia de la organización no dirigidas a los usuarios finales de sus productos. Las actividades que definen los asuntos corporativos varían; sin embargo, muchas organizaciones mantienen departamentos que se comprometen con las actividades estratégicas siguientes:

- **Comunicación corporativa:** actividades destinadas a la transmisión de la historia de la organización y a la promoción de la buena voluntad entre los diversos grupos de interés. Incluye actividades como relaciones públicas, relaciones con empleados, publicidad de la imagen corporativa, asuntos públicos y relaciones con los medios.
- **Relaciones con el gobierno:** actividades centradas en educar a los funcionarios electos, los funcionarios gubernamentales y las agencias regulatorias respecto a los problemas clave relacionados con la empresa, e influir sobre ellos. La forma más visible de las relaciones con el gobierno es el cabildeo.
- **Relaciones con los inversionistas:** actividades diseñadas para promover la inversión en la organización por medio de la venta de instrumentos financieros como acciones y bonos. Pueden ser el desarrollo del reporte anual, las reuniones de planificación con los accionistas y otras actividades de servicio al cliente dirigidas a los accionistas corporativos.
- **Filantropía corporativa:** actividades diseñadas para servir las necesidades de la comunidad en general (ya sea de forma doméstica o global) por medio de donaciones de productos o de efectivo, el voluntariado o el respaldo de iniciativas humanitarias.
- **Sostenibilidad corporativa:** actividades previstas para reducir el impacto de una organización en el ambiente, como reducir la presencia de carbono de la organización, reciclar sus productos y promover el liderazgo administrativo ambiental.
- **Análisis de la política:** actividades diseñadas para influir en el diálogo nacional o internacional respecto a la política pública o económica en el área relacionada con la industria; como ejemplos tenemos la investigación y el análisis diseñados para proporcionar la información necesaria en la toma de decisiones políticas.

Tal vez la mejor forma de comprender los asuntos corporativos es escuchar lo que varias de las organiza-

ciones principales tienen que decir sobre el tema. Algunos ejemplos son:

#### Microsoft: Grupo de asuntos corporativos y legales

El Grupo de Asuntos Corporativos y Legales de Microsoft (LCA) trabaja en negocios vanguardistas y problemas regulatorios alrededor del mundo. Un equipo diverso y multidisciplinario de profesionales de asuntos corporativos, comerciales y legales opera desde 57 lugares en 40 países/regiones.

El LCA respalda a Microsoft con soluciones innovadoras. Se alienta a las personas para que representen una función proactiva y comprometida no solo en la identificación de problemas, sino también en el desarrollo de soluciones nuevas para los asuntos corporativos y legales que adelantarán las metas comerciales y también beneficiarán a los consumidores, los socios industriales y las comunidades en las que viven y trabajan.

El LCA lucha por ser un socio valioso al demostrar liderazgo de clase mundial en las relaciones corporativas y legales. Establecemos relaciones constructivas, defendemos la integridad comercial y exploramos soluciones innovadoras que obtengan la confianza del público y construyan el valor duradero de Microsoft.

#### Tesco: Asuntos corporativos y legales

Nuestro equipo de Asuntos Corporativos promueve y protege la marca Tesco, al influir en lo que las personas piensan de nosotros y mejorar la forma en que hacemos las cosas.

Al operar 24 horas al día en todo el Grupo, estamos aquí para informar al público sobre las actividades de la compañía. En esencia se trata de entregar un mensaje claro que ponga en primer lugar a nuestros clientes. Sin embargo, también asesoramos sobre política y comunicaciones, organizamos conferencias clave y eventos influyentes. Mantenemos a nuestro personal, clientes y otros grupos de interés actualizados sobre las últimas ofertas especiales de la compañía y el desarrollo de los negocios, sin mencionar nuestro respaldo hacia las causas justas y las comunidades. De hecho, somos una de las funciones de negocios que tienen más contacto con las personas.

#### SABMiller: Asuntos corporativos

Nuestro equipo de asuntos corporativos ejemplifica la dedicación de SABMiller para hacer una diferencia por medio de la cerveza.

¿Cómo podemos elaborar cerveza con menos agua? ¿Cómo podemos reducir el comportamiento de beber irresponsablemente? ¿Cómo podemos seguir disminuyendo nuestra huella de carbono? ¿Cómo rastreamos,

*continúa*

supervisamos y comunicamos nuestro éxito excepcional en el desarrollo de la responsabilidad social corporativa y sostenible? Estas son algunas de las preguntas que nuestro equipo de Asuntos corporativos responderá y los desafíos que ayudará a resolver.

Estamos en el negocio de la elaboración de cerveza, pero nos comprometemos a hacerlo de la forma más ética, ambientalmente sostenible y transparente posible. SABMiller está decidida a retribuir a la sociedad y se compromete a hacer lo correcto.

SABMiller ofrece carreras en Asuntos corporativos en un amplio rango de oportunidades en cada nivel como: relaciones con los medios, relaciones con los inversionistas, relaciones con el gobierno, asuntos con la industria del alcohol, responsabilidad social, desarrollo sostenible, comunicaciones internas y administración de la reputación.

#### **BlueScope Steel (Australia): Asuntos corporativos (relaciones externas)**

Asuntos corporativos de Blue-Scope Steel administra las relaciones de la compañía con diversos grupos de interés externos clave, como los medios, los gobiernos, los organismos industriales y otros fabricantes de acero. Asuntos corporativos emite comunicados de prensa y anuncios regulares, y es responsable de administrar la elaboración de reportes corporativos como el Reporte anual y el Reporte comunitario, de seguridad y ambiental. También es responsable de la administración de las comunicaciones con los más de 21 000 empleados de la compañía en todo el mundo, incluyendo la publicación de *Steel Connections*, el periódico del empleado, en toda la compañía.

#### **IBM: Ciudadanía corporativa**

Es lógico que la responsabilidad para una buena ciudadanía corporativa se extienda hacia todas las divisiones de la compañía, porque la ciudadanía corporativa en IBM consiste en mucho más que el servicio comunitario. IBM es una empresa de más de 425 000 empleados que hacen negocios en casi 170 países. Administramos una cadena de suministro de más de 27 000 proveedores. Respalamos a una vasta red de grupos de interés (desde clientes, empleados y socios comerciales hasta líderes de la comunidad e investigadores). Y el trabajo que realizamos no solo afecta el éxito comercial de otras compañías, sino también la eficiencia e innovación de los países, las ciudades, los gobiernos, las comunidades y la infraestructura vital de nuestro planeta.

Por estas razones, el negocio de IBM es inherentemente requerido para buscar los estándares más altos de responsabilidad social, desde cómo respaldamos y empoderamos a nuestros empleados, hasta cómo trabajamos con nuestros clientes y cómo dirigimos la corporación.

Dada la complejidad del ambiente externo en la economía actual, la planificación estratégica respecto a los asuntos corporativos es tan importante como desarrollar una estrategia fiable para llegar a los clientes de la organización. No existe ninguna organización aislada. Por consiguiente, todas las organizaciones deben administrar activamente sus relaciones con los grupos de interés potenciales para garantizar el éxito continuo.

Uno de los mayores problemas con los datos internos es que a menudo no se encuentran rápidamente accesibles para los propósitos de planificación. Las numerosas cajas con los registros impresos de la compañía guardadas en los almacenes no son útiles para la planificación de marketing. Para superar este problema, muchas organizaciones mantienen complejos sistemas de información que hacen que los datos sean fácilmente accesibles e interactivos. Estos sistemas permiten a los empleados tener acceso a los datos internos, como los perfiles del cliente y el inventario de productos, y compartir detalles de sus actividades y proyectos con otros empleados en distintos sectores de la compañía o en el mundo. Estos sistemas también brindan una oportunidad para la inteligencia de marketing en toda la compañía que permite la coordinación y la integración de los esfuerzos para lograr una verdadera orientación hacia el mercado.

**Fuentes gubernamentales** Si algo existe, el gobierno de Estados Unidos ha recopilado datos sobre ello. El volumen total de la información disponible sobre la economía, nuestra población y las actividades comerciales es la principal fortaleza de muchas fuentes de datos gubernamentales. Las fuentes gubernamentales también tienen ventajas añadidas de fácil acceso y bajo costo, y algunas son gratis. Su desventaja principal es la línea cronológica. A pesar de que muchas fuentes gubernamentales tienen actualizaciones anuales, algunas son mucho menos frecuentes (por ejemplo, el censo de cada década). Como resultado, algunas fuentes gubernamentales pueden ser obsoletas y no son especialmente útiles para propósitos de planificación de marketing.

Aun así, la objetividad y el bajo costo de las fuentes gubernamentales las convierten en una respuesta atractiva para las necesidades de datos de muchas organizaciones. Algunas de las mejores fuentes gubernamentales disponibles en internet son:

- **Comisión Federal de Comercio** ([www.ftc.gov](http://www.ftc.gov)) proporciona reportes, discursos y otros hechos sobre problemas competitivos, antimonopolistas y de protección al consumidor.
- **FedWorld** ([www.fedworld.gov](http://www.fedworld.gov)) ofrece vínculos hacia diferentes fuentes gubernamentales federales de la industria y estadísticas sobre el mercado.
- **Edgar Database** ([www.sec.gov/edgar.shtml](http://www.sec.gov/edgar.shtml)) provee datos financieros amplios (reportes 10K) sobre corporaciones públicas en Estados Unidos.
- **Administración de Negocios Pequeños de Estados Unidos** ([www.sba.gov](http://www.sba.gov)) ofrece numerosas fuentes para negocios pequeños, como reportes de la industria, mapas, análisis del mercado (nacional, regional o local), recursos de bibliotecas y listas de verificación.

**Libros y fuentes periódicas** Los artículos y reportes de investigación disponibles en libros y periódicos proveen una gama de información sobre muchas organizaciones, industrias y naciones. Olvide cualquier noción sobre libros y periódicos que aparezcan solo en formato impreso. Actualmente, muchas fuentes adecuadas existen solamente en formato electrónico. La línea cronológica es una de sus principales fortalezas, puesto que muchas abordan tendencias ambientales y prácticas comerciales actuales. Algunas fuentes, como las revistas académicas, proporcionan resultados detallados de estudios de investigación que pueden ser pertinentes para los esfuerzos de planificación del gerente. Otras, como las publicaciones comerciales, se enfocan en industrias específicas y los problemas que las caracterizan.

Muchas de estas fuentes están disponibles gratuitamente en internet. Sin embargo, la mayoría requieren suscripciones de pago. Algunos de los mejores ejemplos incluyen:

- **Servicios de suscripción** como *Moody's* ([www.moody.com](http://www.moody.com)), *Hoover's* ([www.hoovers.com](http://www.hoovers.com)), *Standard and Poor's* ([www.standardandpoors.com](http://www.standardandpoors.com)), y *Dismal Scientist* ([www.economy.com/dismal](http://www.economy.com/dismal)) ofrecen análisis a profundidad y estadísticas actuales sobre las industrias y corporaciones más importantes.
- **Asociaciones comerciales importantes** como *American Marketing Association* ([www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)) y *Sales and Marketing Executives* ([www.smei.org](http://www.smei.org)) y publicaciones comerciales como *Adweek* ([www.adweek.com](http://www.adweek.com)) y *Chain Store Age* ([www.chainstoreage.com](http://www.chainstoreage.com)) ofrecen una amplia variedad de noticias e información a sus miembros y lectores.
- **Revistas académicas**, como *Harvard Business Review* (<http://hbr.org>) y *Sloan Management Review* (<http://sloanreview.mit.edu>), son buenas fuentes de pensamiento innovador sobre negocios y mercadotecnia.
- **Publicaciones comerciales generales**, como *Wall Street Journal* ([www.wsj.com](http://www.wsj.com)), *Fortune* ([www.fortune.com](http://www.fortune.com)), y *Business Week* ([www.businessweek.com](http://www.businessweek.com)), ofrecen mucha información sobre una amplia variedad de industrias y compañías.

Las dos desventajas más grandes de los libros y las fuentes periódicas es la sobrecarga de información y la relevancia para el problema específico en cuestión. Es decir, a pesar del volumen total de información disponible, encontrar datos o información relacionada con la situación específica y única del cliente puede ser como buscar una aguja en un pajar.

**Fuentes comerciales** Las fuentes comerciales casi siempre son relevantes para un problema específico porque abordan las conductas reales de los clientes en el mercado. Las empresas, como Nielsen, revisan una variedad de conductas desde compras de alimentos en tiendas de comestibles hasta características de uso de los medios. En general, las fuentes comerciales cobran una tarifa por sus servicios. Sin embargo, sus datos e información son invaluable para muchas compañías. Algunas fuentes comerciales proveen información limitada en sus sitios web:

- **The Nielsen Company** ([www.nielsen.com](http://www.nielsen.com)) y *SymphonyIRI Group* ([www.symphonyiri.com](http://www.symphonyiri.com)) proporcionan datos y reportes sobre ventas en el punto de compra.
- **GfK Mediamark Research and Intelligence** ([www.gfkmri.com](http://www.gfkmri.com)) y *Arbitron* ([www.arbitron.com](http://www.arbitron.com)) se especializan en investigación de audiencia de multimedios al proporcionar datos abundantes sobre la demografía, el estilo de vida y el uso que hacen los clientes de los productos para los principales medios y compañías de publicidad.
- **The Audit Bureau of Circulations** ([www.accessabc.com](http://www.accessabc.com)) provee auditorías de terceros independientes de circulación impresa, lectura y actividad del sitio web.
- **Surveys.com** ([www.surveys.com](http://www.surveys.com)) utiliza un panel de consumidores en línea para proveer información para los negocios sobre los productos y servicios que proporcionan.

La desventaja más obvia de estas y otras fuentes comerciales es el costo. A pesar de que este no es un problema para las organizaciones grandes, con frecuencia las compañías no pueden pagar este gasto. Sin embargo, muchas fuentes comerciales proporcionan acceso libre y limitado a algunos datos e información. Además, con frecuencia las compañías encuentran estudios “de venta libre” menos costosos que realizar investigación primaria.

### Recopilación de datos primarios

El análisis de la situación siempre debe comenzar con una revisión de las fuentes de datos secundarios debido a su disponibilidad y bajo costo. Puesto que cada fuente de datos secundarios tiene sus ventajas y desventajas, el mejor enfoque es el que mezcla datos e información a partir de diferentes fuentes. Sin embargo, si los datos secundarios necesarios no están disponibles, son obsoletos, imprecisos o poco confiables o irrelevantes para el problema específico en cuestión, una organización puede tener pocas opciones, aparte de recopilar datos primarios por medio de la investigación de marketing. La investigación primaria de marketing tiene la ventaja principal de ser relevante para un problema específico, así como digno de confianza debido al control que el gerente tiene sobre la recopilación de datos. Sin embargo, la investigación primaria es muy costosa y consume mucho tiempo. Existen cuatro tipos principales de recopilación primaria de datos:

- **Observación directa:** el investigador registra los comportamientos del cliente, los competidores o los proveedores en escenarios naturales. Históricamente, los investigadores han usado la observación directa para estudiar los comportamientos de compra y adquisición de los clientes. Sin embargo, hoy el comportamiento se puede observar a través del uso de la tecnología como los escáneres de códigos de barras, las etiquetas RFID y el análisis de datos por número de clics en los escenarios en línea. La ventaja principal de la investigación por observación es que describe con precisión el comportamiento sin influir en el objetivo de observación. Sin embargo, los resultados de la investigación a menudo son muy descriptivos y están sujetos a una gran cantidad de tendencias e interpretación del investigador.
- **Grupos de enfoque:** el investigador modera un panel de discusión en una reunión de entre 6 y 10 personas que analizan abiertamente un tema específico. La investigación del grupo de enfoque es un medio excelente para obtener información detallada sobre un problema en particular. Su flexibilidad también permite utilizarlos en una variedad de escenarios y con diferentes tipos de integrantes (es decir, clientes, proveedores y empleados). También son muy útiles en el diseño de encuestas a gran escala para garantizar que las preguntas estén redactadas de modo adecuado. Su principal desventaja es que requieren un moderador muy capacitado que ayude a limitar el potencial de sesgo.
- **Encuestas:** el investigador solicita que los participantes respondan una serie de preguntas sobre un tema específico. Las encuestas se pueden aplicar en papel y lápiz, en persona o por correo electrónico o de manera interactiva por teléfono, correo electrónico o internet. A pesar de que son una forma muy útil y eficiente de recopilar datos primarios, se ha hecho cada vez más difícil convencer a las personas de participar. Los participantes potenciales se

han vuelto escépticos sobre los métodos de encuesta debido a los cuestionarios extensos y las prácticas poco éticas de muchos investigadores. Estas preocupaciones son una de las razones detrás de la creación del Do Not Call Registry (registro de números prohibidos) para los vendedores telefónicos ([www.donotcall.gov](http://www.donotcall.gov)).

- **Experimentos:** el investigador selecciona sujetos similares y los expone a los diferentes tratamientos, mientras controla variables externas. Puesto que los experimentos son adecuados para probar las relaciones de causa y efecto, los investigadores los utilizan con bastante frecuencia en los programas de marketing. Los profesionales de la mercadotecnia pueden experimentar con diferentes combinaciones de variables de la mezcla de marketing para determinar cuál de ellas tiene el mayor efecto sobre las ventas o la rentabilidad. Los obstáculos más grandes para la experimentación eficaz en mercadotecnia son los gastos y la dificultad para controlar todas las variables externas.

Como ocurre con los datos secundarios, a menudo el mejor enfoque para la recopilación de datos primarios es utilizar una combinación de fuentes de datos. Es posible usar los grupos de enfoque y la observación directa para obtener una comprensión más completa de un problema o fenómeno de marketing. Las encuestas se utilizan más para comprobar más ciertas tendencias o efectos antes de incluirlos en un programa de marketing de prueba a gran escala. En este punto, el proceso cierra el ciclo, ya que la observación y los grupos de enfoque se pueden usar para explorar los resultados del programa de marketing de prueba.

### Superar los problemas de la recopilación de datos

A pesar de tener las mejores intenciones, por lo general surgen problemas al recopilar datos e información. Uno de los más comunes es una evaluación incompleta o imprecisa de la situación que el acopio de datos debería abordar. Después de invertir un gran esfuerzo en la recopilación, el gerente puede estar inseguro de la utilidad y relevancia de lo que ha recabado. En algunos casos, incluso puede sufrir una sobrecarga grave de información. Para evitar que esto ocurra, el problema de marketing debe definirse de manera precisa y específica antes de recopilar cualquier dato. A menudo, los directores que no explican sus necesidades y expectativas de modo adecuado a los investigadores de marketing causan el problema.

Otra dificultad común es el gasto de recopilar los datos ambientales. Aunque siempre existen costos relacionados con la recopilación de datos (incluso si son gratis), se requiere que el costo del proceso no sea prohibitivo. La clave es encontrar métodos o fuentes alternativos de recopilación de datos. Por ejemplo, una excelente forma de hacerlo es obtener la cooperación de un colegio o una universidad locales. Muchos profesores buscan proyectos de marketing para sus estudiantes como parte de los requerimientos del curso. De igual forma, para ayudar a superar los costos de la recopilación muchos investigadores han convertido la internet en un medio para recolectar datos cuantitativos y cualitativos sobre las opiniones y los comportamientos del cliente.

Un tercer problema es el tiempo que toma la recopilación. Aunque esto es cierto respecto a la recopilación de datos primarios, la de datos secundarios puede ser bastante fácil y rápida. Las fuentes de datos en línea son muy accesibles. Incluso si el gerente no tiene idea de dónde comenzar a indagar, los poderosos motores de búsqueda y los índices disponibles en internet facilitan el hallazgo de los datos. Las fuentes de datos en línea se han vuelto tan adecuadas para la recuperación de datos, que el problema real se refiere al tiempo necesario para clasificar la información disponible y encontrar algo que sea realmente relevante.

Finalmente, puede ser desafiante encontrar una forma de organizar la vasta cantidad de datos e información recopilados durante el análisis de la situación. Claramente, la definición del problema de marketing y la mezcla de diferentes fuentes de datos se encuentran entre los primeros pasos hacia encontrar todas las piezas del rompecabezas. El siguiente paso esencial es convertir los datos y la información en un formato que facilitará el desarrollo de la estrategia. A pesar de que se puede utilizar una gran variedad de herramientas para analizar y organizar los datos ambientales y la información, una de las herramientas más eficaces es el análisis

FODA. Como veremos en el siguiente capítulo, el análisis FODA, que implica clasificar datos e información en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se puede usar para organizar los datos y la información, así como catalizador para formular una estrategia.

## Lecciones del capítulo 3

La recopilación y el análisis de la información de marketing por medio de un análisis de situación:

- son, tal vez, las tareas más importantes del gerente de marketing porque la toma de decisiones y la planificación dependen casi en su totalidad de cuán bien se realiza el análisis.
- deberían ser un esfuerzo continuo que está bien organizado, es sistemático y se encuentra respaldado por suficientes recursos.
- implican el análisis y la síntesis para comprender porqué las personas, los productos y las organizaciones se comportan de la forma en que lo hacen.
- no deben reemplazar al gerente de marketing en el proceso de toma de decisiones, sino para empoderarlo por medio de la información para la toma de decisiones.
- reconocen que los datos y la información no son lo mismo. Los datos no son útiles hasta que se convierten en información.
- obligan a los gerentes a preguntar continuamente: “¿cuántos datos e información necesito?”
- son valiosos solo en la medida en que mejoran la calidad de las decisiones resultantes. Los gerentes de marketing deben evitar la “parálisis por análisis”.
- deberían proporcionar una imagen completa, tanto como sea posible, sobre la situación actual y futura de la organización respecto a los ambientes interno, del cliente y externo.

El análisis del ambiente interno:

- incluye la evaluación de las metas, los objetivos y el desempeño actuales de la empresa y qué tan bien funciona la estrategia de marketing actual.
- contiene una revisión de los niveles actuales y anticipados de los recursos organizacionales.
- debe incluir una revisión de los problemas culturales y estructurales actuales y anticipados que pueden afectar las actividades de marketing.

El análisis del ambiente del cliente:

- examina a los clientes actuales de la empresa en sus mercados objetivo, así como a los clientes potenciales que actualmente no adquieren la oferta de productos de la empresa.

- se pueden realizar por medio del modelo 5W ampliado:
  - ¿Quiénes son nuestros clientes actuales y potenciales?
  - ¿Qué hacen los clientes con nuestros productos?
  - ¿Dónde compran los clientes nuestros productos?
  - ¿Cuándo compran los clientes nuestros productos?
  - ¿Por qué (y cómo) seleccionan los clientes nuestros productos?
  - ¿Por qué los clientes potenciales no compran nuestros productos?

El análisis del ambiente externo:

- examina los factores competitivo, económico, político, legal y regulatorio, tecnológico y sociocultural en el ambiente externo de la empresa.
- incluye una revisión de los cuatro tipos básicos de competidores que enfrentan todas las empresas: de marca, de producto, genéricos y de presupuesto total.
- a menudo lo maneja un equipo de especialistas dentro del departamento de asuntos corporativos de una organización.

Los datos e información de marketing:

- se pueden recopilar de una gran variedad de fuentes internas, gubernamentales, periódicos, libros y comerciales, así como por medio de la investigación de marketing primaria.
- a menudo se recopilan a través de cuatro tipos de investigación primaria: observación directa, grupos de enfoque, encuestas y experimentos.
- deben combinarse de muchas fuentes diferentes de modo que sean más útiles para los propósitos de planificación.

Los problemas que se pueden presentar durante la recopilación de datos son:

- una definición incompleta o imprecisa del problema de marketing.
- ambigüedad sobre la utilidad o relevancia de los datos recopilados.
- sobrecarga grave de información.
- el gasto y el tiempo relacionados con la recopilación de datos.
- encontrar formas de organizar la vasta cantidad de datos e información recopilados.

## Preguntas de análisis

1. De los tres ambientes principales en un análisis de la situación (interno, del cliente, externo), ¿cuál piensa que es el más importante en un sentido general? ¿Por

qué? ¿Cuáles son algunas situaciones que hacen que un ambiente sea más importante que los otros?

2. Comprender las motivaciones de quienes no son clientes de una empresa a menudo es tan importante como comprender a sus clientes. Observe de nuevo las razones por las que un individuo no adquiriría los productos de una empresa. ¿Cómo puede una empresa llegar a quienes no son clientes y convertirlos exitosamente en clientes?
3. ¿Cree que la internet ha facilitado o dificultado la recopilación de datos e información de marketing? ¿Por qué? ¿Cómo se compararían los principales problemas de recopilación de datos actuales con los problemas que se presentaron en la época previa a internet?

## Ejercicios

1. Seleccione un producto específico que use a diario (como alimentos, artículos de tocador o su automóvil) y aplique el modelo 5W de la figura 3.4:
  - a. ¿Quién es usted (demografía, psicografía, etc.)?
  - b. ¿Qué hace con el producto (consumo, almacenamiento, eliminación, etc.)?
  - c. ¿Dónde lo compra? ¿Por qué?
  - d. ¿Cuándo compra el producto? ¿Por qué?
  - e. ¿Por qué y cómo selecciona el producto?
  - f. ¿Por qué no compra los productos de la competencia?
2. Considere la última compra que haya realizado (puede ser el almuerzo o un refresco). Liste a los competidores de marca, productos, genéricos y el presupuesto total para ese producto. En un sentido general, ¿qué se necesitaría para cambiar a otro tipo de competidor? ¿Existen situaciones que lo impulsarían a cambiar a un competidor genérico? ¿Cuándo se volverían más relevantes los competidores de presupuesto total para su proceso de toma de decisiones?
3. Revise las tendencias socioculturales en la figura 3.7. ¿Qué otras tendencias podrían agregarse a la lista? ¿Qué tendencias son específicas para su generación, que no se puedan aplicar universalmente a todas las personas?

Suponga que sus respuestas son similares a las de millones de otros consumidores. Con base en este perfil, ¿cómo enfocaría la estrategia de marketing para este producto particular?

## Notas finales

1. Estos datos provienen de Parija Bhatnagar, "Home Depot Looking to Age Well", *CNNMoney*, 17 de enero de 2006 ([http://money.cnn.com/2006/01/17/news/companies/home\\_depot/index.htm](http://money.cnn.com/2006/01/17/news/companies/home_depot/index.htm)); Alicia Clegg, "Mining the Golden Years", *BusinessWeek Online*, 4 de mayo de 2006 ([http://www.businessweek.com/print/innovate/content/may2006/id20060504\\_612679.htm](http://www.businessweek.com/print/innovate/content/may2006/id20060504_612679.htm)); Karen E. Klein, "Reaching Out to an Older Crowd", *BusinessWeek Online*, 3 de abril de 2006 ([http://www.businessweek.com/print/smallbiz/content/apr2006/sb20060403\\_549646.htm](http://www.businessweek.com/print/smallbiz/content/apr2006/sb20060403_549646.htm)); Louise Lee, "Love Those Boomers", *BusinessWeek*, 25 de octubre de 2005; Devin Leonard y Caroline Winter, "In Financial Ads, the Dream Comes Down to Earth", *BusinessWeek Online*, 27 de octubre de 2011 (<http://www.businessweek.com/magazine/in-financial-ads-the-dream-comes-down-to-earth-10272011.html>); Janet Novak, "The Biggest Market Losers: The Boomers", *Forbes Online*, 14 de mayo de 2009 (<http://www.forbes.com/2009/05/14/stock-market-losers-survey-personal-finance-retirement-worried-baby-boomers.html>); David Serchuk, "Boomers Leave the Table", *Forbes Online*, 21 de noviembre de 2008 (<http://www.forbes.com/2008/11/20/intelligent-investing-baby-boomer-retirement-Nov20-panel.html>); y Ed Wallace, "The Boomers Stop Buying", *BusinessWeek Online*, 26 de febrero de 2009 ([http://www.businessweek.com/lifestyle/content/feb2009/bw20090226\\_384582.htm](http://www.businessweek.com/lifestyle/content/feb2009/bw20090226_384582.htm)).

2. Estos datos provienen de "Mattel Tells Federal Jury MGA Stole Bratz Doll Idea, Should Pay", *BusinessWeek Online*, 8 de abril de 2001 (<http://www.businessweek.com/news/2011-04-08/mattel-tells-fede->

[ral-jury-mga-stole-bratz-doll-idea-should-pay.html](http://www.businessweek.com/news/2011-04-08/mattel-tells-federal-jury-mga-stole-bratz-doll-idea-should-pay.html)); y "MGA Asks Appeals Court to Halt Transfer of Bratz", *BusinessWeek Online*, 27 de mayo de 2009 (<http://www.businessweek.com/ap/financialnews/D98E-T0AG3.htm>).

3. Estos datos provienen de Katrina Brooker, "The Pepsi Machine", *Fortune*, 6 de febrero de 2006, 68–72.

4. Estos datos provienen de Burt Helm, "Blowing Up Pepsi", *BusinessWeek Online*, 23 de abril de 2009 ([http://www.businessweek.com/magazine/content/09\\_17/b4128032006687.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/09_17/b4128032006687.htm)); Duane D. Stanford, "PepsiCo May Boost Marketing Budget to Take on Coca-Cola: Retail", *BusinessWeek Online*, 30 de enero de 2012 (<http://www.businessweek.com/news/2012-01-30/pepsico-may-boost-marketing-budget-to-take-on-coca-cola-retail.html>); y Duane D. Stanford, "PepsiCo to Cut 8,700 Jobs, Spend More on Marketing Brands", *BusinessWeek Online*, 10 de febrero de 2012 (<http://www.businessweek.com/news/2012-02-10/pepsico-to-cut-8-700-jobs-spend-more-on-marketing-brands.html>).

5. Estos datos provienen de Nanette Byrnes, "The Jobs that Employers Can't Fill", *BusinessWeek Online*, 29 de mayo de 2009 ([http://www.businessweek.com/careers/managementiq/archives/2009/05/the\\_jobs\\_that\\_e.html](http://www.businessweek.com/careers/managementiq/archives/2009/05/the_jobs_that_e.html)); Bruce Einhorn y Ketaki Gokhale, "India Outsources Feel Unloved in the U.S.", *BusinessWeek Online*, 4 de noviembre de 2010 ([http://www.businessweek.com/magazine/content/10\\_46/b4203016835355.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/10_46/b4203016835355.htm)); y Robert J. Grossman, "The Truth About the Coming Labor Shortage", *HR Magazine*, 50(3), marzo de 2005.

6. Estos datos provienen de Emma Barnett y Amanda Andrews, "AOL Merger Was 'The Biggest Mistake in Corporate History', Believes Time Warner Chief Jeff Bewkes", *The Telegraph*, 28 de septiembre de 2010 (<http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/mediatechnologyandtelecoms/media/8031227/AOL-merger-was-the-biggest-mistake-in-corporate-history-believes-Time-Warner-chief-Jeff-Bewkes.html>); y Aaron Smith, "Time Warner to Split Off AOL", *CNN Money*, 28 de mayo de 2009 ([http://money.cnn.com/2009/05/28/technology/timewarner\\_aol/index.htm](http://money.cnn.com/2009/05/28/technology/timewarner_aol/index.htm)).

7. Estos datos provienen de Shaun Rein, "China's Consumers are Still Spending", *BusinessWeek Online*, 25 de marzo de 2009 ([http://www.businessweek.com/globalbiz/content/mar2009/gb20090325\\_370224.htm](http://www.businessweek.com/globalbiz/content/mar2009/gb20090325_370224.htm)).

8. Estos datos provienen de Susan Carpenter, "Paring Down Our E-Waste Heap: TVs, Cellphones and Other Electronics Don't Belong in the Trash", *Chicago Tribune*, 26 de julio de 2011 ([http://articles.chicagotribune.com/2011-07-26/classified/sc-home-0718-ewaste-20110723\\_1\\_e-waste-electronic-waste-electronic-trash](http://articles.chicagotribune.com/2011-07-26/classified/sc-home-0718-ewaste-20110723_1_e-waste-electronic-waste-electronic-trash)); Gina-Marie Cheeseman, "Amazon Joins the eWaste Trade-In Movement", *TriplePundit*, 23 de mayo de 2011 (<http://www.triplepundit.com/2011/05/amazon-ewaste-trade-in>); Ben Elgin y Brian Grow, "E-Waste: The Dirty Secret of Recycling Electronics", *BusinessWeek Online*, 15 de octubre de 2008 ([http://www.businessweek.com/magazine/content/08\\_43/b4105000160974.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/08_43/b4105000160974.htm)); Olga Kharif, "E-Waste: Whose Problem is It?", *BusinessWeek Online*, 17 de marzo de 2008 ([http://www.businessweek.com/technology/content/mar2008/tc20080317\\_718350.htm](http://www.businessweek.com/technology/content/mar2008/tc20080317_718350.htm)); Jessica Mintz, "Dell Bans E-Waste Export to Developing Countries", *BusinessWeek Online*, 12 de mayo de 2009 (<http://www.businessweek.com/ap/tech/D9850TS80.htm>); y Gerry Smith, "Will E-Waste Recycling Law Compute?", *Chicago Tribune*, 3 de abril de 2011 ([http://articles.chicagotribune.com/2011-04-03/news/ct-met-e-waste-20110403\\_1\\_e-waste-recycling-goals-benchmarks](http://articles.chicagotribune.com/2011-04-03/news/ct-met-e-waste-20110403_1_e-waste-recycling-goals-benchmarks)).

9. Mary Ellen Pinkham, "20 Surprising Uses for Vinegar", *iVillage* ([http://i.village.com/PP/MomTourage/pdf/momtourage\\_vinegar.pdf](http://i.village.com/PP/MomTourage/pdf/momtourage_vinegar.pdf)).

10. International Reciprocal Trade Association (<http://www.irta.com>), consultado el 28 de febrero de 2012.

11. Estos datos provienen de W. Chan Kim y Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2005), 24-35; y Mike Steinberger, "Not Such a G'Day", *Slate*, 8 de abril de 2009 (<http://www.slate.com/id/2215153>).

12. Estos datos provienen de John Mack, "Double Dip in DTC Spending Plus 33% Drop in Internet Display Ad Spending!", *Pharma Marketing Blog*, 22 de octubre de 2011 (<http://pharmamktg.blogspot.com/2011/10/double-dip-in-dtc-spending-plus-33-drop.html>); y Arlene Weintraub, "Ask Your Doctor if This Ad is Right for You", *BusinessWeek Online*, 4 de noviembre de 2009 ([http://www.businessweek.com/magazine/content/09\\_46/b4155078964719.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/09_46/b4155078964719.htm)).

13. Estos datos provienen de Duane Stanford, "Gatorade Goes Back to the Lab", *BusinessWeek Online*, 23 de noviembre de 2011 (<http://www.businessweek.com/magazine/gatorade-goes-back-to-the-lab-11232011.html>).

14. Esta definición de inteligencia competitiva está adaptada de The Society of Competitive Intelligence Professionals (<http://www.scip.org/ci>).

15. *Ibid.*

16. Esta información proviene de InflationData.com (<http://www.inflationdata.com>), consultado el 1 de marzo de 2012.

17. Estos datos provienen de Jane Denny, "The US's \$14.5 Trillion Intangible Economy and a Failure of Accountancy", *Intellectual Asset*

*Management Blog*, 4 de noviembre de 2011 (<http://www.iam-magazine.com/blog/Detail.aspx?g=8426421b-14fc-4227-846f-78e8f3f4bddc>); Ken Jarboe, "Measuring Innovation and Intangibles," *The Intangible Economy*, Athena Alliance weblog, 16 de enero de 2009 ([http://www.athenaalliance.org/weblog/archives/2009/01/measuring\\_innovation\\_and\\_intangibles.html](http://www.athenaalliance.org/weblog/archives/2009/01/measuring_innovation_and_intangibles.html)); y Michael Mandel, "GDP: What's Counted, What's Not", *BusinessWeek Online*, 13 de febrero de 2006 ([http://www.businessweek.com/magazine/content/06\\_07/b3971010.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/06_07/b3971010.htm)).

18. Estos datos provienen de "Court to Review Anti-Fraud Law", *BusinessWeek Online*, 18 de mayo de 2009 (<http://www.businessweek.com/ap/financialnews/D988NL482.htm>); Nick Gillespie, "The Worst Ideas of the Decade: Sarbanes-Oxley", *The Washington Post* (<http://www.washingtonpost.com/wp-srv/special/opinions/outlook/worst-ideas/sarbanes-oxley.html>), consultado el 1 de marzo de 2012; "Sarbanes-Oxley is Here to Stay", *The ERM Current*, 28 de junio, 2010 (<http://wheelhouseadvisors.com/category/sarbanes-oxley>); y The Sarbanes-Oxley Act Community Forum (<http://www.sarbanes-oxley-forum.com>), consultado el 1 de marzo de 2012.

19. Kerry Capell, "Now, Will Europe Swallow Frankenfoods?" *BusinessWeek Online*, 8 de febrero de 2006 ([http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/feb2006/nf2006028\\_3575\\_db039.htm](http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/feb2006/nf2006028_3575_db039.htm)); Germany Bans Monsanto's GMO Corn", *BusinessWeek Online*, 16 de abril de 2009 ([http://www.businessweek.com/globalbiz/content/apr2009/gb20090416\\_667169.htm](http://www.businessweek.com/globalbiz/content/apr2009/gb20090416_667169.htm)); "Greece Extends Ban on U.S. Biotech Corn Seeds", *BusinessWeek Online*, 27 de mayo de 2009 (<http://www.businessweek.com/ap/financialnews/D98EL0TG2.htm>); e "Industry Figures Confirm GM Food is a Commercial Flop in Europe", *Greenpeace Press Release*, 7 de febrero de 2012 (<http://www.greenpeace.org/eu-unit/en/News/2012/GM-figures>).

20. Estos datos provienen de Marie Mawad, "Gemalto Plans to Introduce Smart Chip for Mobile Payment", *BusinessWeek Online*, 28 de febrero de 2012 (<http://www.businessweek.com/news/2012-02-28/gemalto-plans-to-introduce-smart-chip-for-mobile-payment.html>); y RFID Journal (<http://www.rfidjournal.com>), consultado el 2 de marzo de 2012.

21. Administration on Aging website (<http://www.aoa.gov>).

22. Estos datos provienen de Michael Martinez y David Ariosto, "Hispanic Population Exceeds 50 Million, Firmly Nation's No. 2 Group", *CNN*, 24 de marzo de 2011 ([http://articles.cnn.com/2011-03-24/us/census.hispanics\\_1\\_hispanic-population-illegal-immigration-foreign-born?s=PM:US](http://articles.cnn.com/2011-03-24/us/census.hispanics_1_hispanic-population-illegal-immigration-foreign-born?s=PM:US)).

23. Estos datos provienen de Ronald Grover, "U.S. Marketers Say Hola! To Hispanic Consumers", *BusinessWeek Online*, 9 de abril de 2009 ([http://www.businessweek.com/magazine/content/09\\_16/b4127076302996.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/09_16/b4127076302996.htm)); y Todd Spangler, "Hispanic TV Summit: Level of Ad Spending is 'Disgusting': Vidal's Ruiz", *VegaPages*, 21 de septiembre de 2011 (<http://www.vegapages.com/article/hispanic-tv-summit-level-of-ad-spending-is-disgusting-vidals-ruiz.html>).

24. Eda Gurel-Atay, Guang-Xin Xie, Johnny Chen y Lynn Richard Kahle, "Changes in Social Values in the United States, 1976-2007: 'Self-Respect' is on the Upswing as a 'Sense of Belonging' Becomes Less Important", *Journal of Advertising Research*, 50 (marzo), 57-67.

25. Las descripciones organizacionales de los asuntos corporativos están tomadas de los sitios web de las siguientes compañías: BlueScope Steel (<http://www.bluescopesteel.com/utilities-menu/contact-us/corporate-affairs>); IBM (<http://www.ibm.com/ibm/responsibility>); Microsoft (<http://www.microsoft.com/About/Legal/EN/US/Default.aspx>); Tesco (<http://www.tesco-careers.com/home/about-us/our-company/corporate-and-legal-affairs>); y SABMiller (<http://www.sabmiller.com/index.asp?pageid=1281>).

## CAPÍTULO 4

# Desarrollo de la ventaja competitiva y el enfoque estratégico



### Introducción

El análisis de la situación, como se analizó en el capítulo 3, puede generar una gran cantidad de datos e información para la planificación de marketing. Pero la información, en sí y por sí misma, aporta a los gerentes poca dirección en la preparación de un plan de marketing. Si el análisis no estructura la información de una forma significativa que aclare tanto las situaciones presentes como la anticipadas, el gerente será incapaz de ver cómo encajan las piezas. Esta síntesis de información es esencial para desarrollar las ventajas competitivas y el enfoque estratégico del plan de marketing. Como se ilustra en *Más allá de las páginas 4.1*, esta síntesis a menudo proviene de la innovación mejorada, de un enfoque más sólido en las necesidades del cliente y de una integración más estricta dentro de la empresa. Comprender la conectividad del ambiente externo es vital para la innovación mejorada en varias industrias.

¿Cómo debe organizar y administrar el gerente de marketing la información recopilada durante el análisis de la situación? Una herramienta que se usa ampliamente es el análisis FODA (fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas) (en inglés SWOT; *strenghts and weaknesses, opportunities and threats*). Un análisis FODA incluye los ambientes tanto interno como externo de la empresa. En el ámbito interno, el marco aborda las fortalezas y debilidades de las dimensiones clave como desempeño financiero y recursos, recursos humanos, instalaciones de producción y capacidad, participación de mercado, percepciones del cliente, calidad del producto, disponibilidad de productos y comunicación organizacional. La evaluación del ambiente externo organiza la información sobre el mercado (clientes y competencia), las condiciones económicas, las tendencias sociales, la tecnología y las regulaciones gubernamentales.

Muchos consideran el análisis FODA como una de las herramientas más eficaces en el análisis de los datos y la información de marketing. El análisis FODA es un marco simple y directo que provee dirección y sirve como catalizador para el desarrollo de planes de marketing viables. Cumple su función al estructurar la evaluación del ajuste entre lo que una empresa puede hacer o no (fortalezas y debilidades) y las condiciones que trabajan a su favor y en su contra (oportunidades y amenazas). Cuando se realiza correctamente, el análisis FODA no solo organiza datos e información, es especialmente útil para revelar las ventajas competitivas que pueden aprovecharse en la estrategia de marketing de la empresa.

## Más allá de las páginas 4.1

### Innovación: una clave importante para el éxito<sup>1</sup>

Innovación es la palabra de moda de los negocios en el siglo XXI. Por supuesto, la innovación siempre ha sido importante, en especial respecto al desarrollo de productos nuevos. Sin embargo, lo que ha cambiado es su enfoque en muchas compañías. El modelo de innovación del siglo XX se trataba del control de la calidad, la disminución de costos y la eficiencia operativa. Hoy la innovación consiste más en reinventar los procesos comerciales, colaborar e integrar dentro de la empresa y crear mercados por completo nuevos para cumplir con las necesidades no explotadas de los clientes. El aumento de la globalización, el avance de la internet y los clientes más demandantes obligan a los profesionales de la mercadotecnia a encontrar formas más innovadoras de hacer negocios.

Una lección importante que muchas compañías han aprendido es que la innovación no siempre se trata de tecnología o de ofrecer el producto más impresionante. Las diferencias en el estilo de innovación se muestran en la lista más reciente de *BusinessWeek* sobre las compañías más innovadoras del mundo. Las 20 primeras incluyen tanto iconos culturales como gigantes de la fabricación (estadounidenses, excepto cuando se indique):

Rango	Compañía	Retorno de las acciones % 2006-2009	Crecimiento del ingreso % 2006-2009	Crecimiento del margen % 2006-2009
1.	Apple	35	30	29
2.	Google	10	31	2
3.	Microsoft	3	10	-4
4.	IBM	12	2	11
5.	Toyota (Japón)	-20	-11	NA
6.	Amazon	51	29	6
7.	LG Electronics (Corea del Sur)	31	16	707
8.	BYD (China)	99	42	-1
9.	General Electric	-22	-1	-25
10.	Sony (Japón)	-19	-5	NA
11.	Samsung (Corea del Sur)	10	17	-9
12.	Intel	3	0	12
13.	Ford	10	-12	NA
14.	Research in Motion (Canadá)	17	75	-6
15.	Volkswagen (Alemania)	8	0	14
16.	Hewlett-Packard	9	8	9
17.	Tata Group (India)	Privada	Privada	Privada
18.	BMW (Alemania)	-8	0	NA
19.	Coca-Cola	9	9	1
20.	Nintendo (Japón)	-8	22	3

Varios tipos de innovación son evidentes en esta lista. Por ejemplo, en el lanzamiento de iPod, iPhone, iPad y la App Store, Apple combinó las innovaciones en el diseño de productos, desarrollo de marca, alianzas estratégicas y modelo de negocios para crear un fenómeno cultural. La innovación en Google se basa en aplicaciones como Google Voice y Google Docs que no están relacionadas con su ubicuo motor de búsqueda. Toyota se encuentra en la lista (a pesar del desempeño financiero negativo debido a su importante retiro del mercado) por su implacable experiencia en la fabricación, su estricta integración dentro de la empresa y sus avances en tecnología híbrida aplicados en su Prius. Otras compañías asiáticas, como LG, Samsung, BYD (baterías de litio) y Hyundai (número 22) también tienen una fuerte presencia en la lista.

Un aspecto que todas las compañías innovadoras tienen en común es un enfoque centrado en las necesidades del cliente. Encuentran formas nuevas de aprender de los clientes, además de los métodos tradicionales. Por ejemplo, muchas compañías observan cuidadosamente los blogs y las comunidades en línea para aprender qué piensan los clientes. Enfocarse en los clientes quizá no parezca innovador, pero la competencia creciente y los ciclos de producción más cortos obligan a los profesionales de la mercadotecnia a abandonar los enfoques dirigidos por el precio y la eficiencia del pasado. Para escapar del infierno de los productos básicos o genéricos, las empresas deben encontrar la innovación en lugares poco familiares. Por ejemplo, Procter & Gamble (número 25 en la lista) recientemente lanzó Tide Pods después de ocho años de investigación y 6000 pruebas a los consumidores. Tide Pods son paquetes previamente medidos de detergente y suavizante de telas en forma de esfera, que los consumidores solamente arrojan a la lavadora. El Centro de Innovación Beckett Ridge de P&G realizó muchas investigaciones para Tide Pods justo fuera de las oficinas centrales de la compañía, en Cincinnati. Ahí, los investigadores de P&G observaron a los consumidores para aprender cómo fabricar un detergente para ropa que fuera mucho más fácil de utilizar, cuya transportación fuera menos complicada y más conveniente.

Como se refleja en la tabla, es obvio que la innovación es buena para los resultados finales. A través del crecimiento cada vez mayor, la mejor colaboración y una mezcla de productos más amplia, las compañías más innovadoras son capaces de sacar sus productos de su estatus e incrementar su ingreso operativo. Es claro que la innovación se ha convertido en un conductor clave de la ventaja competitiva y del éxito en el mercado actual.

## FIGURA 4.1 Beneficios principales del análisis FODA

### *Simplicidad*

El uso exitoso del análisis FODA no requiere gran capacitación o habilidades técnicas. El analista solo necesita una comprensión amplia de la naturaleza de la compañía y la industria en la que compete.

### *Costos más bajos*

Puesto que no se necesita capacitación y habilidades especializadas, el uso del análisis FODA en realidad puede reducir los costos relacionados con la planificación estratégica. Conforme las empresas comienzan a reconocer el beneficio del análisis FODA, muchas optan por reducir o eliminar sus departamentos de planificación estratégica.

### *Flexibilidad*

El análisis FODA puede mejorar la calidad de la planificación estratégica de la organización, incluso sin sistemas amplios de información de marketing. Sin embargo, cuando hay sistemas amplios, es posible estructurarlos para alimentar la información directamente en el marco del análisis FODA. La presencia de un sistema de información extenso puede hacer que los análisis FODA repetidos se efectúen con mayor suavidad y eficiencia.

### *Integración y síntesis*

El análisis FODA da al analista la capacidad para integrar y sintetizar información diversa, tanto de naturaleza cuantitativa, como cualitativa. Organiza la información que es ampliamente conocida, así como la que solo se ha adquirido o descubierto recientemente. También puede tratar con una amplia gama de fuentes de información. De hecho, ayuda a transformar la diversidad de la información, de una debilidad del proceso de planificación a una de sus principales fortalezas.

### *Colaboración*

El análisis FODA promueve la colaboración y abre intercambios de información entre las diferentes áreas funcionales. Al aprender lo que hacen sus contrapartes, lo que saben, lo que piensan y cómo se sienten, el analista de marketing puede resolver problemas, llenar los vacíos en el análisis y eliminar desacuerdos potenciales antes de la finalización del plan de marketing.

© Cengage Learning 2013

Estas ventajas competitivas ayudan a establecer el enfoque estratégico y la dirección del plan de marketing de la empresa.

Como una herramienta de planificación, el análisis FODA tiene muchos beneficios, como se describe en la figura 4.1. De hecho, es tan útil y lógico que muchos subestiman su valor en la planificación. Sin embargo, esta simplicidad a menudo lleva a análisis no enfocados y conducidos de manera deficiente. Las críticas más comunes contra el análisis FODA son 1) que permite a las empresas crear listas sin considerar seriamente los aspectos y 2) que a menudo se convierte en un ejercicio académico estéril que consiste en clasificar datos e información. Es importante recordar que el análisis FODA, por sí mismo, no es inherentemente productivo o infructuoso. Por el contrario, la forma en que se usa determinará si produce beneficios para la empresa.

## Hacer productivo un análisis FODA

Si una empresa recibe los beneficios completos del análisis FODA depende de la forma en la que el gerente lo utiliza. Si se realiza de forma correctiva e inteligente, puede ser un mecanismo viable para el desarrollo del plan de marketing. Si se hace al azar o de manera incorrecta,

## FIGURA 4.2 Directrices para un análisis FODA productivo

### *Mantenerse enfocado*

Un análisis único y amplio conduce a generalizaciones sin significado. Se recomienda realizar por separado análisis para cada combinación de producto-mercado.

### *Investigar exhaustivamente a los competidores*

Aunque los principales competidores de marca son los más importantes, el analista no debe pasar por alto a los competidores de productos, genéricos y de presupuesto total. También debe considerar a los potenciales futuros competidores.

### *Colaborar con otras áreas funcionales*

El análisis FODA promueve el intercambio de información y de perspectiva en todos los departamentos. Esta polinización cruzada de ideas permite soluciones más creativas e innovadoras para los problemas de marketing.

### *Examinar los problemas desde la perspectiva del cliente*

Las creencias de los clientes sobre la empresa, sus productos y actividades de marketing son consideraciones importantes en el análisis FODA. También deben incluirse las perspectivas de los empleados y otros grupos de interés clave.

### *Buscar las causas, no las características*

En lugar de simplemente enumerar las características de los ambientes interno y externo, los analistas también deben explorar los recursos que la empresa y sus competidores poseen, que son las verdaderas causas de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y amenazas.

### *Separar los problemas internos de los externos*

Si hubiera un problema, aun si la empresa no existiera, este debería clasificarse como externo. En el marco FODA, las oportunidades (y amenazas) existen independientemente de la empresa y se relacionan con las características o situaciones presentes en los ambientes económico, del cliente, competitivo, cultural, tecnológico, político o legal en los cuales reside la empresa. Las opciones de marketing, estrategias o tácticas no forman parte del análisis FODA.

puede ser una gran pérdida de tiempo y de otros recursos valiosos. Para garantizar la presencia de lo primero y no de lo segundo, ofrecemos las siguientes directrices para hacer que un análisis FODA sea más productivo y útil. La figura 4.2 resume estas directrices.

### **Manténgase enfocado**

Con frecuencia los planificadores de marketing cometen el error de realizar un análisis FODA genérico para toda la organización o unidad de negocio. Este enfoque produce generalizaciones viciadas y sin sentido, que provienen de las ideas de los gerentes de nivel superior o de los archivos de comunicados de prensa. Aunque este tipo de esfuerzo puede hacer que los gerentes se sientan bien y proporcione un rápido sentido de logro, contribuye poco a añadir creatividad y visión al proceso de planificación.

Cuando hablamos de un análisis FODA, en realidad nos referimos a *varios análisis* FODA. En la mayoría de las empresas debe haber una serie de análisis, cada uno enfocado en una combinación producto/mercado específica. Por ejemplo, un solo análisis FODA para la división de General Motors de Chevrolet no estaría suficientemente enfocado para ser significativo. Por el contrario, serían apropiados análisis separados para cada categoría de producto (automóviles de pasajeros, camionetas, SUV) o marca (Corvette, Impala, Avalanche, Tahoe) en la división. Este enfoque permite al gerente de marketing observar una mezcla específica de competidores, clientes y factores externos que están presentes en un mercado determinado. La Tahoe de Chevrolet, por ejemplo, compite en el abarrotado mercado de las SUV, donde los

contrincantes liberan nuevos modelos y vehículos mixtos competitivos a un ritmo asombroso. Por consiguiente, la planificación del mercado para la Tahoe debería diferir considerablemente de la planificación para el Corvette de Chevrolet. En caso necesario, los análisis separados del producto/mercado pueden combinarse para examinar los problemas relevantes para toda la unidad estratégica de negocios, y los análisis de la unidad de negocio pueden combinarse y crear un análisis FODA completo para toda la organización. El único momento en que sería adecuado un solo análisis FODA es cuando una organización tiene una única combinación de producto/mercado.

### Investigue exhaustivamente a los competidores

La información sobre los competidores y sus actividades es un aspecto importante de un análisis FODA bien enfocado. La clave es no pasar por alto a ningún competidor, ya sean actuales o futuros. Como analizamos en el capítulo 3, la empresa enfocará la mayoría de sus esfuerzos en la competencia de marca. Sin embargo, durante el análisis FODA debe observar a cualquier sustituto actual o potencial para sus productos. Los competidores de producto, genéricos y de presupuesto total también son importantes. Observar a los cuatro tipos de competencia es crucial porque muchas empresas y gerentes nunca ven más allá de sus competidores de marca. Aunque es importante que el análisis FODA esté enfocado, no debe ser miope.

Incluso los gigantes de la industria perdieron de vista a sus competidores potenciales al centrarse exclusivamente en la competencia de marca. Kodak, por ejemplo, siempre ha tomado medidas para mantener su dominio de mercado sobre sus rivales Fuji, Konica y Polaroid en la industria de la fotografía. Sin embargo, el advenimiento de la fotografía digital añadió a Sony, Nikon, Canon y otros al conjunto de empresas competitivas de Kodak. Y conforme las cámaras digitales se integraron a los teléfonos inalámbricos, Kodak se vio forzada a añadir a Apple, Motorola, LG, Samsung y Nokia. Debido al incremento significativo en las presiones competitivas a las que se enfrenta la empresa, no sorprende que Kodak se haya visto obligada a declararse en bancarrota. Una tendencia similar se ha presentado en los servicios financieros a medida que la desregulación ha permitido que los agentes, los bancos y las aseguradoras compitan en sus mercados tradicionales. State Farm, por ejemplo, ofrece préstamos hipotecarios, tarjetas de crédito, fondos mutuos y servicios de banca tradicional junto con productos de seguros reconocidos. Este cambio ha forzado a las empresas como Charles Schwab y Wells Fargo a observar a las compañías de seguros bajo una luz diferente.

### Colabore con otras áreas funcionales

Uno de los principales beneficios del análisis FODA es que genera información y perspectiva que se puede compartir en una gran variedad de áreas funcionales en la empresa. El proceso FODA debe ser un estímulo poderoso para la comunicación fuera de los canales normales. El resultado final de un análisis FODA que se ha realizado de manera adecuada debe ser una fusión de información proveniente de muchas áreas. Los gerentes de ventas, publicidad, producción, investigación y desarrollo, finanzas, servicio al cliente, control de inventario, control de calidad y otras áreas, deben aprender lo que otros gerentes perciben como las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa. Esto permite que el gerente de marketing asuma las múltiples perspectivas antes de crear realmente el plan de marketing.

Al combinar los análisis FODA a partir de las áreas individuales, el gerente de marketing puede identificar las oportunidades para los proyectos conjuntos y las ventas cruzadas de los productos de la empresa. En una empresa grande, la primera vez que tiene lugar el análisis FODA puede ser el punto inicial en el que los gerentes de algunas áreas se han comunicado formalmente con los de otras. Esta polinización cruzada puede generar un ambiente muy favorable para la creatividad y la innovación. Además, la investigación ha mostrado que el éxito de la presentación de un producto nuevo, en especial uno radicalmente innovador, es en extremo dependiente de la capacidad de las diferentes áreas funcionales para colaborar e integrar sus distintas perspectivas. Por ejemplo, cada vez que BMW desarrolla un automóvil



© Dmitry Shironosov/Shutterstock

La colaboración con otras áreas funcionales es un ingrediente necesario en un análisis FODA bien diseñado.

nuevo, reubica de 200 a 300 empleados de ingeniería, diseño, producción, mercadotecnia y financieros desde sus instalaciones mundiales hasta su centro de investigación e innovación en Munich, Alemania. Hasta por tres años, estos empleados trabajan junto con el equipo de investigación y desarrollo de BMW de una forma que acelera la comunicación y el diseño de los vehículos.<sup>2</sup>

### Examine los problemas desde la perspectiva del cliente

En las etapas iniciales del análisis FODA es importante identificar los problemas de modo exhaustivo. Sin embargo, no todos los problemas son igualmente importantes respecto al desarrollo de ventajas competitivas y el enfoque estratégico para el plan de marketing. Conforme el análisis progresa, el gerente de marketing debe identificar los que son esenciales al observarlos a través de los ojos del cliente. Para hacerlo, debe plantear constantemente preguntas como:

- ¿Qué creen los clientes (y los no clientes) sobre nosotros como compañía?
- ¿Qué piensan los clientes (y no clientes) de la calidad del producto, el servicio al cliente, el precio y el valor general, la conveniencia y los mensajes promocionales, en comparación con los de nuestros competidores?
- ¿Cuáles de nuestras debilidades se traducen en una disminución de la capacidad para servir a los clientes (y la disminución de la capacidad para convertir a los no clientes)?
- ¿Cómo afectan las tendencias en el ambiente externo a los clientes (y no clientes)?
- ¿Cuál es la importancia relativa de estos problemas, no cómo los observamos, sino cómo los clientes los observan?

Los planificadores de marketing también deben calibrar las percepciones de cada segmento de consumidores en el que la empresa intenta enfocarse. Por ejemplo, debido a su renuencia para usar ATM y servicios en línea, los clientes de edad avanzada de la banca pueden tener percepciones muy diferentes de la conveniencia de un banco en comparación con los clientes más jóvenes. También son importantes las percepciones de cada segmento de clientes sobre los problemas externos, como la economía o el ambiente. Por ejemplo, es poco importante que

**FIGURA 4.3** Desglosar los clichés gerenciales sobre fortalezas y debilidades orientadas hacia el cliente

Cliché	Fortalezas potenciales	Debilidades potenciales
“Somos una empresa establecida”	Servicio posventa estable	Anticuado
	Experimentado	Inflexible
	Digno de confianza	Innovación débil
“Somos un gran proveedor”	Línea amplia de productos	Burocrático
	Experiencia técnica	Enfocado solamente en grandes cuentas
	Longevidad	Impersonal
	Reputación fuerte	Servicio al cliente débil
“Tenemos una línea amplia de productos”	Amplia variedad y disponibilidad	Mezcla superficial
	Proveedor único	No puede ofrecer productos difíciles de encontrar
	Conveniente	Experiencia del producto a profundidad limitada
“Somos el estándar de la industria”	Soluciones personalizadas	
	Adopción amplia del producto	Vulnerable a cambios tecnológicos
	Estatus e imagen altos	Visión limitada de la competencia
	Buen aprovechamiento de la mercadotecnia	Precios más altos (valor debilitado)
	Gran respaldo de terceros	

Fuente: Adaptado de Nigel Piercy, *Market-Led Strategic Change* (Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 2002).

los gerentes piensen que la perspectiva económica es positiva si los clientes han disminuido sus gastos porque creen que la economía es débil.

Examinar los problemas desde la perspectiva del cliente también incluye a los clientes internos de la empresa: sus empleados. El hecho de que el gerente perciba que la empresa ofrece compensación y beneficios competitivos es poco importante. El verdadero problema es lo que piensan los empleados. Ellos también son una fuente valiosa de información sobre fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que la gerencia quizá nunca consideró. Algunos, en especial los de primera línea, están muy cerca de los clientes y pueden ofrecer una perspectiva diferente sobre lo que estos creen y piensan. También es preciso tener en cuenta a otros grupos de interés importantes, como los inversionistas, el público en general y los funcionarios gubernamentales. La clave es examinar cada problema desde la perspectiva más relevante. La figura 4.3 ilustra cómo el hecho de considerar la perspectiva de los clientes puede ayudar a los gerentes a interpretar los clichés que pueden desarrollar y, a continuación, dividirlos en fortalezas y debilidades orientadas hacia el cliente.

Tomar la perspectiva de los clientes es la piedra angular de un análisis FODA bien hecho. Los gerentes tienen una tendencia natural a observar los problemas de la manera en que creen que son (por ejemplo, “Ofrecemos un producto de alta calidad”). El análisis FODA los obliga a cambiar su perceptiva a la forma en la que los clientes y otros grupos importantes ven las cosas (digamos, “El producto ofrece un valor debilitado debido a su precio y sus características, en comparación con el competidor de marca más fuerte”). A menudo, el contraste entre estas dos perspectivas conduce a la identificación de una brecha entre la versión de la realidad que tiene la gerencia y las percepciones de los clientes. Conforme avanza el proceso de planificación, los gerentes deben reducir o eliminar esta brecha y determinar si sus puntos de vista sobre la empresa son realistas.

## Busque las causas, no las características

Aunque asumir la perspectiva del cliente es importante, esto a menudo proporciona solo suficiente información para meterse en problemas graves. Es decir, proporciona un nivel de detalle que con frecuencia es muy descriptivo pero no tan constructivo. El problema consiste en listar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas como descripciones o características simples de los ambientes internos y externos de la empresa sin profundizar más para considerar las causas de estas características. A pesar de que la perspectiva de los clientes es muy valiosa, ellos no ven detrás de la escena para comprender las razones de las características de una empresa. La mayoría de las veces, las causas de cada problema en un análisis FODA se pueden encontrar en los recursos que poseen la empresa y sus competidores.

Desde un punto de vista basado en los recursos, cada organización puede considerarse un conjunto de recursos tangibles e intangibles. Los principales tipos de estos recursos incluyen:<sup>3</sup>

- **Financieros:** efectivo, acceso a los mercados financieros, instalaciones físicas, equipo, materias primas, sistemas y configuraciones
- **Intelectuales:** experiencia, descubrimientos, creatividad, innovación
- **Legales:** patentes, marcas registradas, contratos
- **Humanos:** experiencia y habilidades del empleado, liderazgo
- **Organizacionales:** cultura, costumbres, valores compartidos, visión, rutinas, relaciones laborales, procesos y sistemas
- **Informativos:** inteligencia del cliente, inteligencia competitiva, sistemas de información de marketing
- **De relaciones:** alianzas estratégicas, relaciones con los clientes, vendedores y otros grupos de interés, poder de negociación, costos de cambio
- **De reputación:** nombres de marca, símbolos, imagen, reputación

La disponibilidad o falta de estos recursos son las causas de las fortalezas y las debilidades de la empresa en la satisfacción de las necesidades del cliente y en la determinación de las oportunidades y las amenazas que representan las condiciones externas. Por ejemplo, la fortaleza de Walmart en la distribución y la logística de bajo costo proviene de sus recursos combinados en términos de distribución, información e infraestructura de comunicación y relaciones sólidas con los vendedores. De igual forma, la fortaleza de 3M en innovación de producto es el resultado de los recursos financieros, intelectuales, legales, organizacionales e informativos combinados. Estos recursos no solo dan a Walmart y 3M las fortalezas o ventajas en el servicio a los clientes; también crean amenazas para sus competidores.

## Separar los problemas internos de los externos

Hemos observado que, para que los resultados de un análisis FODA sean en verdad benéficos, el analista debe ir más allá de las descripciones simples de las características internas y externas para explorar los recursos que son la base de estas características. Sin embargo, es igualmente importante que el analista mantenga una separación entre los problemas internos y los externos. Los internos son las fortalezas y las debilidades de la empresa, mientras que los externos se refieren a las oportunidades y las amenazas en los ambientes externos. La prueba clave para diferenciar una fortaleza o debilidad de una oportunidad o amenaza es preguntar: “¿Este problema existiría si la empresa no existiera?”. Si la respuesta es sí, el problema se clasificaría como externo.

A primera vista, la distinción entre los problemas internos y externos parece simplista e inmaterial. Sin embargo, el fracaso para comprender la diferencia entre ellos es una de las razones principales de que un análisis FODA se realice de manera deficiente. Esto sucede porque los gerentes tienden a progresar por sí mismos y listan sus opciones o estrategias como oportunidades de marketing. Por ejemplo, un gerente puede declarar que la empresa tiene “una

oportunidad para entrar en los mercados globales”. No obstante, este movimiento es una estrategia o acción que la empresa debería tomar para expandir su participación de mercado. En el marco FODA, las oportunidades (y amenazas) existen independientemente de la empresa y están relacionadas con las características o situaciones presentes en los ambientes económico, del cliente, competitivo, cultural, tecnológico, político o legal en los cuales reside la compañía. Por ejemplo, en este caso, una oportunidad sería “incrementar la demanda de productos estadounidenses”, o “un competidor que recientemente salió del mercado extranjero”. Una vez que se conocen las oportunidades (y amenazas), las opciones, estrategias o tácticas del gerente deberían basarse en lo que la empresa intenta hacer con estas oportunidades y amenazas, en relación con sus fortalezas y debilidades. El desarrollo de estas opciones estratégicas se presenta en un punto posterior dentro del marco del plan de marketing.

En resumen, un análisis FODA debería guiarse por el consejo de Sócrates: “Conócete a ti mismo”. Este conocimiento debe ser realista, con base en la forma en que los clientes (externos e internos) y otros grupos de interés clave perciben a la compañía, y visto en términos de los recursos de la empresa. Si los gerentes encuentran difícil efectuar una evaluación honesta y realista de estos problemas, deben reconocer la necesidad de hacer que los expertos o consultores externos supervisen el proceso.

## Planificación estratégica dirigida por FODA

Como analizamos en el capítulo 3, la recolección de información de marketing por medio de un análisis de la situación identifica los factores clave que la empresa debe rastrear, y los organiza en un sistema que supervisará y distribuirá la información sobre esos factores de manera continua. Este proceso se alimenta y ayuda a definir los límites de un análisis FODA, que se usarán como catalizador para el diseño del plan de marketing de la empresa. Entonces, la función del análisis FODA es ayudar al gerente de marketing a hacer la transición de una comprensión amplia del ambiente de marketing al desarrollo de un enfoque estratégico para los esfuerzos de marketing de la empresa. Los problemas potenciales que pueden considerarse en un análisis FODA son numerosos y variarán dependiendo de la empresa o industria particular que se examinará. Para ayudar en su búsqueda de problemas relevantes, hemos proporcionado una lista de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas potenciales en la figura 4.4. La lista no es amplia, ya que estos elementos solo ilustran algunos de los problemas potenciales que pueden surgir en un análisis FODA.

### Fortalezas y debilidades

En relación con las necesidades del mercado y las características de los competidores, el gerente de marketing debe pensar en términos de lo que la empresa puede hacer bien y dónde puede tener deficiencias. Existen fortalezas y debilidades ya sea debido a los recursos que la empresa posee (o no) o a la naturaleza de las relaciones entre la empresa y sus clientes, sus empleados u organizaciones externas (por ejemplo, los socios de la cadena de suministro, los proveedores, las instituciones de préstamos, las agencias gubernamentales, etc.). Puesto que el análisis FODA debe estar enfocado en el cliente para obtener el máximo beneficio, las fortalezas son significativas solo cuando sirven para satisfacer la necesidad de un cliente. Cuando este es el caso, esa fortaleza se convierte en una capacidad.<sup>4</sup> El gerente de marketing puede entonces desarrollar estrategias que aprovechan estas capacidades en la forma de ventajas competitivas estratégicas. Al mismo tiempo, puede diseñar estrategias para superar las debilidades de la empresa o encontrar formas para minimizar los efectos negativos de estas debilidades.

Un gran ejemplo de las fortalezas y debilidades en acción se presenta en la industria aérea de Estados Unidos. La industria estaba en problemas incluso antes del 11 de septiembre de 2001. Las grandes compañías aéreas, como American, Delta y US Airways, tienen fortalezas

**FIGURA 4.4 Problemas potenciales que deben considerarse en un análisis FODA****Fortalezas internas potenciales**

Recursos financieros abundantes  
 Nombre de marca reconocida  
 Clasificación número 1 en la industria  
 Economías de escala  
 Tecnología patentada  
 Productos o procesos patentados  
 Costos más bajos (materias primas o procesos)  
 Compañía respetada/imagen de marca  
 Talento de gerencia superior  
 Mejores habilidades de marketing  
 Calidad superior del producto  
 Alianzas con otras empresas  
 Buenas habilidades de distribución  
 Empleados comprometidos

**Debilidades internas potenciales**

Falta de dirección estratégica  
 Recursos financieros limitados  
 Gasto débil en investigación y desarrollo  
 Línea de productos muy estrecha  
 Distribución limitada  
 Costos más altos (materias primas o procesos)  
 Productos o tecnología anticuados  
 Problemas operativos internos  
 Problemas políticos internos  
 Imagen débil del mercado  
 Habilidades de mercadotecnia pobres  
 Alianzas con empresas débiles  
 Habilidades de administración limitadas  
 Empleados infravalorados

**Oportunidades externas potenciales**

Rápido crecimiento del mercado  
 Empresas rivales satisfechas  
 Cambio de las necesidades/los gustos del cliente  
 Apertura de mercados extranjeros  
 Contratiempo de una empresa rival  
 Descubrimientos de productos o procesos nuevos  
 Auge/recesión económicos  
 desregulación gubernamental  
 Tecnología nueva  
 Cambios demográficos  
 Otras empresas en busca de alianzas  
 Cambio de marca alto  
 Decadencia de ventas para un producto sustituto  
 Modelos de negocios que evolucionan en la industria

**Amenazas externas potenciales**

Entrada de competidores extranjeros  
 Introducción de productos sustitutos nuevos  
 Ciclo de vida del producto en decadencia  
 Modelos de negocios que evolucionan en la industria  
 Cambio de las necesidades/los gustos del cliente  
 Decadencia de la confianza del consumidor  
 Empresas rivales que adoptan estrategias nuevas  
 Incremento de la regulación gubernamental  
 Auge/recesión económicos  
 Cambio en la política de la Reserva Federal  
 Tecnología nueva  
 Cambios demográficos  
 Barreras comerciales extranjeras  
 Desempeño pobre de la empresa aliada  
 Confusión política internacional  
 Debilidad de los índices de intercambio de divisas

© Cengage Learning 2013

en términos de gran tamaño, volumen de pasajeros y músculo de marketing. Sin embargo, sufren de una serie de debilidades relacionadas con la eficiencia interna, las relaciones laborales y los modelos de negocios que no pueden compensar los cambios en las preferencias del cliente. Estas debilidades son especialmente importantes cuando se comparan con las de las aerolíneas de bajo costo, como Southwest, Virgin America, Allegiant Air y JetBlue. Al inicio, estas ofrecían servicios de bajo costo en rutas ignoradas por los grandes proveedores. Sus fortalezas, en términos de eficiencia interna, operaciones flexibles y equipo barato, proporcionan a los proveedores de bajo costo una ventaja importante respecto a las economías de costos. Las diferencias en gastos operativos por asiento/milla disponible (un punto de referencia de la industria) son reveladoras: ExpressJet (7.9 centavos), Atlantic Southeast (9.7 centavos), Spirit (9.9 centavos), Virgin America (11.1 centavos), JetBlue (11.3 centavos), Allegiant (11.6 centavos) y Southwest (12.6 centavos) *versus* American (15.9 centavos), Delta (16.4 centavos), United (16.7 centavos) y US Airways (17.8 centavos). La capacidad de los proveedores de bajo costo para operar con mayor eficiencia y a costos reducidos ha cambiado la forma en la que los clientes viajan en avión. Actualmente, muchos de ellos perciben los viajes en avión como un producto de consumo, donde el precio es la única característica distinguible entre las marcas competidoras.<sup>5</sup>

## Oportunidades y amenazas

Al aprovechar las fortalezas para crear capacidades y ventajas competitivas, el gerente de marketing debe tener presentes las tendencias y las situaciones en el ambiente externo. Resaltar las fortalezas internas mientras se ignoran los problemas externos puede conducir a una organización que, aunque eficiente, no pueda adaptarse cuando los cambios externos mejoren o inhiban su capacidad para satisfacer las necesidades de sus clientes. Las oportunidades y amenazas existen fuera de la empresa, independientemente de sus fortalezas, debilidades u opciones de marketing. Por lo general las oportunidades y amenazas se presentan en los ambientes competitivo, del cliente, económico, político/legal, tecnológico y sociocultural. Después de identificar las oportunidades y amenazas, el gerente puede desarrollar estrategias para tomar ventaja de las oportunidades y minimizar o superar las amenazas de la empresa.

Las oportunidades del mercado pueden provenir de muchas fuentes. Por ejemplo, cuando el director ejecutivo Howard Schultz imaginó por primera vez las cafeterías Starbucks en 1983, nunca soñó que su idea crearía toda una industria. Schultz estaba en un viaje a Milán, Italia, cuando concibió por primera vez una cadena de cafeterías estadounidenses. En ese momento, no había competencia en el café, ya que muchos consumidores lo consideraban una mercancía. Él sabía que la demanda de café era alta, ya que solo está después del agua en términos de consumo en el mundo. Sin embargo, el mercado estadounidense del café se encontraba en gran medida en los anaqueles de las tiendas de comestibles y en los restaurantes. De hecho, solo existían 200 cafeterías en Estados Unidos, cuando Starbucks comenzó su expansión. Esta clara falta de competencia proporcionó a Schultz el impulso para llevar a Starbucks desde sus humildes comienzos en Seattle, Washington, hasta el resto del mundo. Actualmente existen más de 17 000 cafeterías de esa marca en todo el mundo (el 63% de las que están en el café de Estados Unidos son hoy un fenómeno cultural ya que existen miles de cafeterías, muchas de las cuales son negocios familiares que se apoyan en el éxito de Starbucks). Los clientes de Starbucks gastan ansiosamente tres dólares en una tasa de café, pero obtienen más que solo una bebida. Starbucks es un lugar para encontrarse con los amigos, hablar de negocios, escuchar música o relajarse. Su popularidad se ha propagado a los anaqueles de las tiendas de comestibles, donde es una amenaza importante para los competidores tradicionales. La combinación de una oportunidad de mercado obvia y la idea de Schultz ha cambiado para siempre el mercado del café mundial.<sup>6</sup>



© Kaepfer Pempel/Reuters/Landov

El fundador de Starbucks, Howard Schultz, se apoderó de una oportunidad abierta del mercado y cambió para siempre la industria del café.

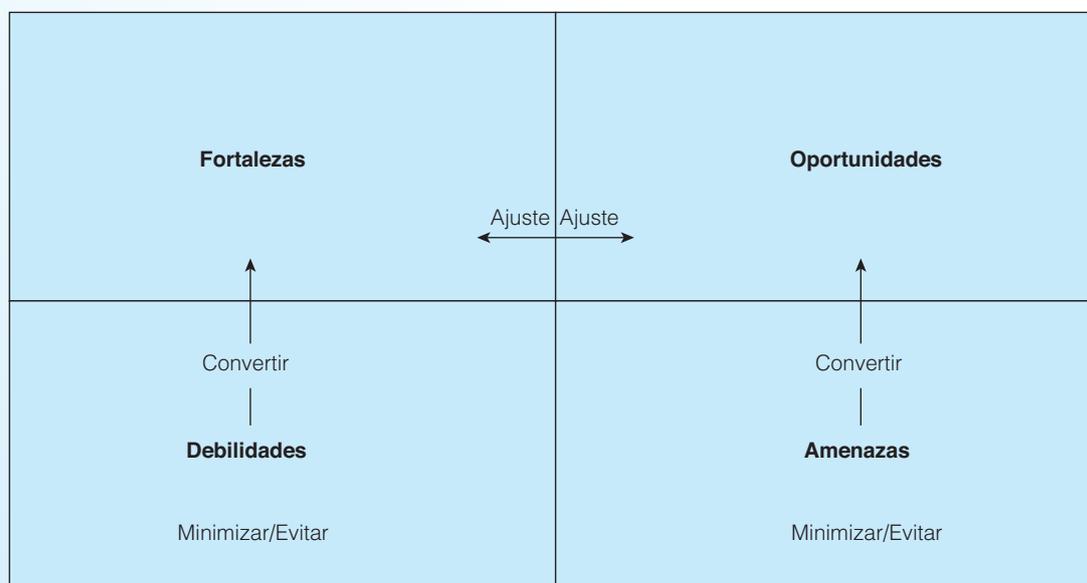
## La matriz FODA

Puesto que consideramos cómo una empresa puede usar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para dirigir el desarrollo de su plan de marketing, recuerde que el análisis FODA está diseñado para sintetizar un rango amplio de información y ayudar a la transición del enfoque estratégico de la empresa. Para abordar estos problemas de manera adecuada, el gerente de marketing debería valorar cada fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza para determinar su impacto total en sus esfuerzos de mercadotecnia. Para usar con éxito el análisis FODA, el gerente de marketing debe ser competente en los cuatro problemas:<sup>7</sup>

1. La evaluación de las fortalezas y debilidades debe ir más allá de los recursos y las oferta(s) de productos de la empresa para examinar los procesos que son clave para satisfacer las necesidades del cliente. A menudo esto implica ofrecer “soluciones” para los problemas de los clientes en lugar de productos específicos.
2. El logro de las metas y los objetivos de la empresa depende de su capacidad para crear capacidades al ajustar sus fortalezas a las oportunidades del mercado. Las capacidades se vuelven ventajas competitivas si proporcionan un mayor valor para los clientes que las ofertas de la competencia.
3. Con frecuencia, las empresas pueden convertir las debilidades en fortalezas o incluso en capacidades al invertir estratégicamente en las áreas clave (por ejemplo, soporte al cliente, investigación y desarrollo, eficiencia de la cadena de suministro, capacitación el empleado). De esta forma, a menudo las amenazas pueden convertirse en oportunidades si los recursos correctos están disponibles.
4. Las debilidades que no se pueden convertir en fortalezas se vuelven limitaciones para la empresa. Las limitaciones que son obvias y significativas para los clientes u otros grupos de interés deben minimizarse por medio de elecciones estratégicas efectivas.

Un método útil para realizar esta evaluación es visualizar el análisis a través de una matriz FODA. La figura 4.5 provee un ejemplo de este arreglo de cuatro celdas, que se puede usar para evaluar visualmente cada elemento del análisis FODA. En este punto, el gerente debe

**FIGURA 4.5** La matriz FODA



Fuente: Adaptado de Nigel Piercy, *Market-Led Strategic Change* (Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 2002).

evaluar los problemas dentro de cada celda de la matriz, en términos de su magnitud e importancia. Como dijimos antes, de modo ideal esta evaluación debería basarse en la percepción del cliente. Si no es posible reunir las percepciones del cliente, el gerente debe basar las calificaciones en las contribuciones de los empleados, los socios comerciales o la intuición y experiencia propias.

No es obligatorio que la matriz FODA se evalúe de manera cuantitativa, pero hacerlo puede ser informativo. La figura 4.6 ilustra la forma en la que podría realizarse esta evaluación por

**FIGURA 4.6 Evaluación cuantitativa de la matriz FODA**

Este análisis fue realizado para el ejemplo del plan de marketing de VirPharm. Las calificaciones en cada celda tienen su base en un análisis minucioso de la compañía y la industria.

<b>Fortalezas</b>	<b>M</b>	<b>I</b>	<b>R</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>M</b>	<b>I</b>	<b>R</b>
BOPREX aprobó tratar la artritis, la migraña y el dolor general	3	3	9	FDA ha aprobado la transición de la prescripción de NSAID al mercado de venta libre	3	3	9
Exclusividad de la patente por tres años	3	3	9	Los consumidores probarán productos nuevos, conforme estén disponibles	3	3	9
Entrada de nuevo producto	3	2	6	Los NSAID se pueden utilizar para aliviar el dolor general y reducir la fiebre	3	3	9
Prescripción-alivio del dolor intenso disponible para venta libre	3	2	6	Canales de mercado potenciales no explotados actualmente	3	3	9
Tratamiento eficaz de la migraña	3	2	6	Medicamentos competitivos para el alivio del dolor por prescripción retirados del mercado	3	2	6
Fuerza de trabajo con talento y motivada	2	2	4	Diferenciación débil del producto entre competidores de venta libre	3	2	6
Costo inferior de materias primas	3	1	3	La población de Estados Unidos busca cada vez más la conveniencia de las compras en línea	2	3	6
Amplio rango de productos	1	2	2	Incremento de la población de edad avanzada	2	2	4
<b>Debilidades</b>	<b>M</b>	<b>I</b>	<b>R</b>	<b>Amenazas</b>	<b>M</b>	<b>I</b>	<b>R</b>
Presupuesto de mercadotecnia limitado	-3	3	-9	Competencia tanto de medicamentos para el alivio del dolor con prescripción, como de venta libre	-3	3	-9
Posición del mercado (número 6 en el mercado)	-3	3	-9	Mercado de venta libre extremadamente poblado	-3	3	-9
Diferenciación débil del producto	-3	3	-9	Lealtad del cliente con los competidores existentes	-3	2	-6
Nombre de marca actual (nuevo para el mercado)	-3	2	-6	Publicidad negativa respecto a los NSAID	-2	3	-6
Compañía de tamaño medio	-2	2	-4	Decadencia de recomendación de médicos de los NSAID	-1	3	-3
BOPREX relacionado con efectos secundarios gastrointestinales	-1	3	-3	Los NSAID de venta libre no están indicados para uso a largo plazo	-1	2	-2
Variabilidad de proveedores extranjeros	-1	2	-2	Las regulaciones sobre la publicidad de medicamentos podrían intensificarse	-1	2	-2

M = magnitud del elemento, I = importancia del elemento, R = valoración total del elemento. La escala de la magnitud oscila entre 1 (magnitud baja) a 3 (magnitud alta). La escala de la importancia oscila entre 1 (importancia baja) a 3 (importancia alta).

medio de información a partir del ejemplo del plan de marketing de VirPharm que se encuentra en nuestro sitio web. El primer paso es cuantificar la magnitud de cada elemento dentro de la matriz. La magnitud se refiere a cuánto afecta cada elemento a la empresa. Un método simple es usar una escala de 1 (magnitud baja), 2 (magnitud media) o 3 (magnitud alta) para cada fortaleza y oportunidad y  $-1$  (magnitud baja),  $-2$  (magnitud media) o  $-3$  (magnitud alta) para cada debilidad y amenaza. El segundo paso es calificar la importancia de cada elemento por medio de una escala de 1 (baja), 2 (media) o 3 (alta) para todos los elementos de la matriz. El paso final es multiplicar las calificaciones de magnitud por las de importancia para crear una calificación final para cada elemento. Recuerde que las calificaciones de la magnitud y la importancia deben estar fuertemente influidas por las percepciones del cliente, no solo por las percepciones del gerente.

Los elementos con las calificaciones totales más altas (positivas o negativas) deben tener mayor influencia en el desarrollo de la estrategia de marketing. Una fortaleza considerable en un área importante sin duda alguna debe enfatizarse, con el fin de convertirla en una capacidad o ventaja competitiva. Por otro lado, una oportunidad demasiado pequeña e insignificante no debe representar una función importante en el proceso de planificación. La magnitud e importancia de las oportunidades y las amenazas variará dependiendo del producto o mercado particular. Por ejemplo, un incremento drástico en la construcción de nuevas viviendas sería muy importante para las industrias de la madera, las hipotecas y los bienes raíces, pero no tendría ninguna consecuencia en las industrias relacionadas con los semiconductores o las telecomunicaciones. En este ejemplo, la magnitud de la oportunidad sería igual para todas las industrias; sin embargo, las calificaciones de importancia diferirían entre las industrias.

## Desarrollo y aprovechamiento de las ventajas competitivas

Después de que se han evaluado la magnitud y la importancia de cada elemento en la matriz FODA, el gerente debería enfocarse en identificar las ventajas competitivas al ajustar las fortalezas con las oportunidades. Las fortalezas clave que probablemente se conviertan en capacidades serán aquellas que tengan compatibilidad con las oportunidades importantes y considerables. Recuerde que las capacidades que permiten a la empresa satisfacer las necesidades del cliente mejor que la competencia proveen una ventaja competitiva. Como se describe en la figura 4.7, las ventajas competitivas pueden surgir de muchas fuentes internas o externas.

Cuando nos referimos a las ventajas competitivas, por lo común hablamos de diferencias reales entre las empresas que compiten. Después de todo, las ventajas competitivas son el resultado de las fortalezas reales que la empresa posee o de las debilidades reales que las rivales poseen. Sin embargo, las ventajas competitivas también se pueden basar más en la percepción que en la realidad. Por ejemplo, el iPad de Apple domina el mercado de las tabletas, a pesar de que los productos competidores de Google, Motorola, RIM (Blackberry), Samsung, Acer y Amazon normalmente igualan, o incluso superan, al iPad en términos de características y desempeño. Los clientes que no conocen mejores tabletas (o aquellos a quienes simplemente no les importa) compran el iPad debido a su impecable imagen, a su integración con iTunes y App Store, y a la disponibilidad de accesorios de terceros. Puesto que los clientes mantienen la percepción de que el iPad es mejor que los productos de la competencia, estos últimos tienen dificultades para abrirse paso.

La administración efectiva de las percepciones de los clientes ha sido un desafío para los profesionales de la mercadotecnia por generaciones. El problema se encuentra en desarrollar y mantener las capacidades y las ventajas competitivas que los clientes comprendan fácilmente

**FIGURA 4.7 Fuentes comunes de ventaja competitiva**

<p><b><i>Ventajas relacionales</i></b>                      Clientes leales a la marca                      Costos altos de los clientes que cambian de proveedor                      Relaciones de largo plazo con los socios de la cadena de suministro                      Acuerdos de alianza estratégica                      Acuerdos de mercadotecnia o marca conjunta                      Coordinación e integración estrechas con los socios de la cadena de suministro                      Fuerte poder de negociación</p> <p><b><i>Ventajas legales</i></b>                      Patentes y marcas registradas                      Contratos fuertes y benéficos                      Ventajas de impuestos                      Leyes de división por zonas                      Restricciones comerciales globales                      Subsidios gubernamentales</p> <p><b><i>Ventajas organizacionales</i></b>                      Recursos financieros abundantes                      Planta y equipo moderno                      Sistemas efectivos de inteligencia del competidor y el cliente                      Cultura, visión y metas compartidas                      Buena voluntad organizacional fuerte</p> <p><b><i>Ventajas de recursos humanos</i></b>                      Talento de gerencia superior                      Fuerte cultura organizacional                      Acceso a trabajo especializado                      Empleados comprometidos                      Capacitación del empleado de clase mundial</p>	<p><b><i>Ventajas de producto</i></b>                      Equidad de marca y nombre de la marca                      Productos exclusivos                      Calidad o características superiores                      Experiencia de producción                      Garantías                      Servicio al cliente excepcional                      Investigación y desarrollo                      Imagen superior del producto</p> <p><b><i>Ventajas de fijación de precios</i></b>                      Bajos costos de producción                      Economías de escala                      Gran volumen de compra                      Baja distribución de costos                      Poder de negociación con vendedores</p> <p><b><i>Ventajas de promoción</i></b>                      Imagen de la compañía                      Gran presupuesto de promoción                      Ventajas de promoción</p> <p><b><i>Fuerza de ventas superior</i></b>                      Creatividad                      Amplia experiencia de marketing                      Ventajas de distribución                      Sistema de distribución eficiente                      Control de inventario en tiempo real                      Amplia integración de la cadena de suministro                      Sistemas de información superiores                      Exclusivas tiendas de distribución                      Lugares convenientes                      Capacidades fuertes de comercio electrónico</p>
---	---

© Cengage Learning 2013

y que resuelvan sus necesidades específicas. Las capacidades o ventajas competitivas que no se traducen en beneficios específicos para los clientes son inútiles para una empresa. En los últimos años, muchas empresas exitosas han desarrollado capacidades y ventajas competitivas en una de las tres estrategias básicas: excelencia operativa, liderazgo del producto e intimidad con el cliente:

- **Excelencia operativa.** Las empresas emplean una estrategia de excelencia operativa enfocada en la eficiencia de las operaciones y los procesos. Estas empresas operan a

costos más bajos que sus competidores, lo que les permite entregar bienes y servicios a sus clientes a precios más bajos o con un valor mayor. Las aerolíneas de bajo costo, como JetBlue y Southwest Airlines, son el ejemplo principal de excelencia operativa en acción. El servicio sin lujos de Southwest y el uso de aeronaves casi idénticas mantienen los costos operativos bastante bajos, en comparación con los de otros proveedores aéreos. Otras empresas que usan la excelencia operativa son Dell y Walmart.<sup>8</sup>

- **Liderazgo de producto.** Las empresas que se enfocan en el liderazgo del producto destacan en el desarrollo de tecnología y productos. Como resultado, ofrecen a los clientes los bienes y servicios más avanzados y de más alta calidad en la industria. Por ejemplo, Microsoft, que domina el mercado de los sistemas operativos para computadoras personales y suites de productividad para oficina, continúa actualizando y extendiendo la tecnología subyacente a su software, mientras crea productos complementarios que resuelven las necesidades de los clientes. Pfizer, Intel y 3M son otros ejemplos de compañías que persiguen una estrategia de liderazgo de producto. *Más allá de las páginas 4.2* explica algunos de los secretos para el éxito del liderazgo de producto.
- **Intimidad con el cliente.** Trabajar para conocer a sus clientes y comprender sus necesidades mejor que la competencia es el sello distintivo de la cercanía con el cliente. Estas empresas intentan desarrollar relaciones a largo plazo con los clientes al buscar sus aportaciones sobre cómo lo hacen mejor los bienes y servicios de la empresa o cómo resolver los problemas específicos del cliente. Nordstrom, por ejemplo, organiza la disposición de su tienda por moda y estilo de vida, en lugar de por categorías de mercancía. La compañía ofrece productos de alta calidad con servicio al cliente impecable. De hecho, Nordstrom, aparece constantemente en las calificaciones de servicio al cliente entre las cadenas minoristas.<sup>9</sup> Otras empresas que persiguen la intimidad con el cliente son Amazon, DHL y Ritz-Carlton.

Para tener éxito, las empresas deben ser capaces de ejecutar las tres estrategias. Sin embargo, las más exitosas eligen un área en la cual sobresalir y entonces administran activamente las percepciones del cliente de tal forma que este crea que la empresa en verdad sobresale en esa área. Para implementar cualquiera de estas estrategias de forma efectiva, una empresa debe poseer ciertas competencias centrales, como se describe en la figura 4.8. Las empresas que presumen estas competencias son más propensas a crear una ventaja competitiva que las que no lo hacen. Sin embargo, antes de que una ventaja competitiva pueda traducirse en beneficios específicos para el cliente, los mercados objetivo de la empresa deben reconocer que sus competencias proporcionan una ventaja sobre los competidores. La figura 4.8 incluye una lista de atributos que los clientes pueden usar para describir a una compañía que posee cada ventaja competitiva particular. Las competencias centrales son aspectos internos (fortalezas), mientras los atributos específicos se refieren a las actividades que los clientes observarán conforme interactúan con la empresa.

## Establecimiento de un enfoque estratégico

Al final del análisis FODA, el gerente de marketing debe volver su atención hacia el establecimiento del enfoque estratégico del programa de marketing de la empresa. Por enfoque estratégico nos referimos al concepto o modelo general que guía a la empresa, mientras entrelaza varios elementos de marketing en una estrategia coherente. Normalmente, el enfoque estratégico de una empresa está vinculado con sus ventajas competitivas. Sin embargo, dependiendo de la situación, el enfoque estratégico puede cambiar para compensar las debilidades de la empresa o para defenderla contra sus vulnerabilidades. El enfoque estratégico de una empresa puede cambiar con el tiempo para reflejar la naturaleza dinámica de los ambientes interno y externo. La dirección tomada depende de la forma en que las fortalezas y debilidades de la empresa se adaptan a las oportunidades y amenazas externas.

## Más allá de las páginas 4.2

### Liderazgo exitoso del producto en 3M<sup>10</sup>

Muchas personas saben que 3M es el fabricante de artículos para las actividades cotidianas como notas Post-It y Scotch Tape. Algunas quizá sepan que 3M fabrica otros productos como esponjas O-Cel-O, cintas Clarity (para los dientes) y estetoscopios Littmann. Sin embargo, lo que muchas personas no saben sobre 3M es que la compañía ha desarrollado productos innovadores como estos durante 107 años. Después de todo ese tiempo, lo más sorprendente sobre 3M es que su apetito por la innovación del producto nunca ha menguado.

3M (Minnesota Mining and Manufacturing) comenzó como un fabricante de abrasivos en 1902. Sin embargo, no fue muy conocida sino hasta la invención de la cinta adhesiva en 1925. Incluso entonces, el nombre de la compañía no se volvió familiar hasta la invención de las notas Post-It en 1980. Hoy la compañía vende una línea amplia de productos Scotch y ha convertido a Post-It en papel para fotografía y notas autoadheribles.

¿Cuál es su secreto para el liderazgo exitoso de producto? Cuando se hizo esa pregunta a Larry Wendling, ex presidente de los laboratorios de investigación corporativa de 3M, resumió el éxito de la compañía con base en una lista de siete factores clave:

1. **Compromiso con la innovación.** Cada empleado, desde el director ejecutivo, está firmemente comprometido con la innovación. 3M respalda su compromiso con los gastos masivos en investigación y desarrollo: más de 1 000 millones de dólares por año o 6% de su ingreso total.
2. **Mantenimiento activo de la cultura corporativa.** Probablemente, el factor principal del éxito de 3M, la cultura de la compañía, se basa en contratar buenas personas, darles la libertad para hacer su trabajo y tolerar los errores. Una característica común de las compañías altamente innovadoras es que toleran el fracaso e intentan aprender de él.
3. **Base amplia de tecnología subyacente.** Tener una experiencia diversa en diferentes tecnologías permite a 3M aplicar las ideas de un área de la compañía a otra. Este es uno de los secretos de porqué 3M nunca parece quedarse sin ideas.
4. **Establecimiento activo de redes.** 3M promueve activamente el establecimiento de redes y las conver-

siones internas entre sus científicos e ingenieros. Ellos presentan el Foro Técnico anual donde aproximadamente 10 000 miembros de personal de investigación y desarrollo hablan y comparten ideas.

5. **Recompensar a los empleados por un trabajo excepcional.** 3M mantiene una carrera de doble vía de modo que los científicos e ingenieros experimentados puedan ascender por la escala profesional en la administración corporativa. La compañía también galardona a sus empleados con premios por los logros científicos cada año.
6. **Medir resultados.** Un punto de referencia clave para 3M es el porcentaje de ingresos que provienen de los productos introducidos durante los últimos cuatro años. Esto evita que la compañía se duerma en sus laureles y permite a la gerencia determinar si los dólares en investigación y desarrollo están bien gastados.
7. **Escuchar al cliente.** Los empleados de 3M dedican una gran cantidad de tiempo a aprender sobre las necesidades y expectativas del cliente. Ellos llevan estas ideas al laboratorio, donde se desarrollan productos innovadores. Por ejemplo, la idea del papel para fotografía de Post-It proviene directamente de los clientes.

Wendling argumenta que la innovación en 3M no es un accidente. A lo largo del historial de la compañía, estos siete pilares de la innovación se han desarrollado, administrado y criado. No es una sorpresa que 3M aparezca regularmente en las calificaciones de *BusinessWeek* sobre las compañías más innovadoras y admiradas del mundo.

Además de la innovación, 3M mantiene el liderazgo del producto por medio de adquisiciones estratégicas. Su adquisición más reciente es la oficina de Avery Dennison y la división de productos para el consumidor, el líder indiscutible del mercado en los negocios de etiquetado. La adquisición da a 3M el control sobre la marca de etiqueta Avery y otros productos líderes del mercado, como las plumas Marks-A-Lot y los marcadores Hi-Liter. La adición de la línea de la etiqueta Avery ayuda a redondear la línea de 3M de los productos para oficina, como las ubicuas notas Post-It y Scotch Tape.

## FIGURA 4.8 Competencias centrales necesarias para las estrategias de ventaja competitiva

### Excelencia operativa – Empresas ejemplo: Walmart, Southwest Airlines, Dell

#### Competencias centrales

- Operaciones de bajo costo
- Suministro de productos totalmente confiable
- Servicio al cliente oportuno
- Administración efectiva de la demanda

#### Atributos comunes de las empresas operativamente excelentes

- Entregar valor irresistible por medio de los precios bajos, las ofertas estandarizadas de productos y los procesos de compra convenientes
- Fijar como objetivo un mercado amplio y heterogéneo de compradores sensibles al precio
- Invertir para lograr economías a escala y sistemas dirigidos por la eficiencia que se traduzcan en precios bajos para los compradores
- Desarrollar sistemas de información para capturar y distribuir información sobre inventarios, envíos, transacciones del cliente y costos en tiempo real
- Mantener un sistema para evitar residuos y mejora de la eficiencia altamente recompensada

### Liderazgo del producto – Empresas ejemplo: Pfizer, Intel, 3M

#### Competencias centrales

- Investigación básica/rápida interpretación de la investigación
- Investigación aplicada orientada hacia el desarrollo del producto
- Rápida explotación de las oportunidades del mercado
- Excelentes habilidades de mercadotecnia

#### Atributos comunes de las empresas que lideran el producto

- Enfoque de sus planes de marketing en la introducción rápida de productos de alta calidad, tecnológicamente sofisticados, con el fin de crear lealtad del cliente
- Exploración constante del ambiente en la búsqueda de oportunidades nuevas; a menudo, al hacer que sus productos sean obsoletos a través de la innovación continua
- Objetivo limitado, segmentos de mercado homogéneos
- Mantener las culturas organizacionales caracterizadas por la descentralización, la adaptabilidad, la iniciativa empresarial, la creatividad y la expectativa de aprender del fracaso
- Tener una actitud de: «¿Cómo podemos hacer que esto funcione?» en lugar de: «¿Por qué no podemos hacer que esto funcione?»

### Intimidad con el cliente – Empresas ejemplo: Nordstrom, Amazon, Ritz-Carlton

#### Competencias centrales

- Habilidades excepcionales en el descubrimiento de necesidades del cliente
- Habilidad para resolver problemas
- Personalización flexible del producto/solución
- Una mentalidad de administración de las relaciones con el cliente
- Una amplia presencia de habilidades de negociación de colaboración (ganar-ganar)

#### Atributos comunes de empresas que desarrollan intimidad con el cliente

- Percibir la lealtad del cliente como su activo más grande, conforme se enfocan los esfuerzos en el desarrollo y el mantenimiento de un conocimiento detallado de los requerimientos del cliente
- Exceder constantemente las expectativas del cliente al ofrecer productos y soluciones de alta calidad sin disculparse por cobrar precios más altos
- Descentralizar la mayoría de la autoridad de toma de decisiones a nivel del contacto con el cliente
- Formar alianzas estratégicas de manera regular con otras compañías para abordar ampliamente las necesidades de los clientes
- Evaluar todas las relaciones con los clientes o socios de alianzas a largo plazo, incluso con base de por vida

Usando los resultados del análisis FODA como guía, una empresa debe considerar cuatro orientaciones generales para sus esfuerzos estratégicos:<sup>11</sup>

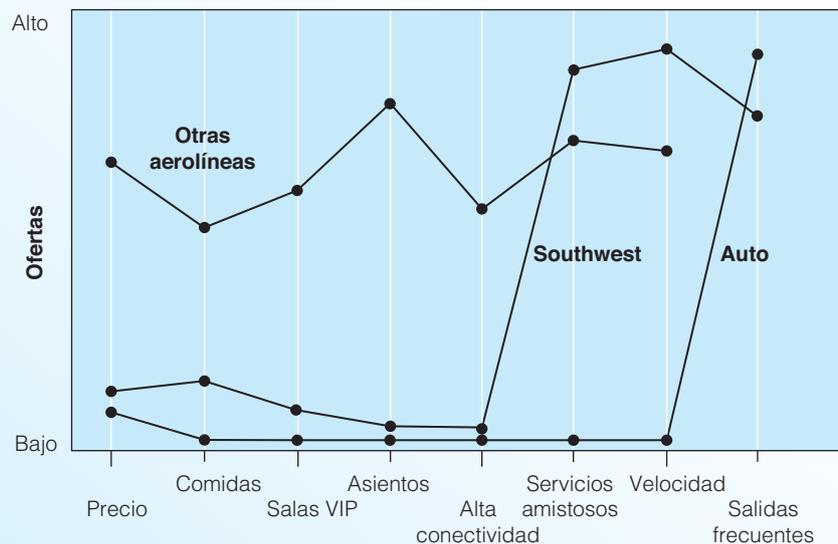
- **Agresiva (muchas fortalezas internas/muchas oportunidades externas).** Las empresas en esta envidiable posición pueden desarrollar estrategias de marketing para tomar agresivamente las diferentes oportunidades. La expansión y el crecimiento, con productos y mercados nuevos, son la clave para un enfoque agresivo. A menudo estas empresas son tan dominantes que en realidad reforman la industria o el panorama competitivo para que se adapten a su agenda. Google ofrece un buen ejemplo de este enfoque en su desarrollo de aplicaciones basadas en la web, que cumplen con las múltiples necesidades y mercados. Google Voice, Google Plus, Google Docs, Gmail y YouTube son algunos ejemplos de las ofertas de Google.
- **Diversificación (muchas fortalezas internas/muchas amenazas externas).** Las empresas en esta posición tienen una gran cantidad de ofertas, pero los factores externos debilitan su capacidad para perseguir las estrategias agresivas. Para ayudar a compensar estas amenazas, pueden usar la estrategia de marketing para diversificar su cartera de productos, mercados o incluso unidades de negocios. Un buen ejemplo de esta estrategia en acción es el Altria Group, cuyas divisiones son Philip Morris USA, U.S. Smokeless Tobacco Company, John Middleton (puros), Chateau Ste. Michelle Wine Estates, Philip Morris Capital Corporation (alquiler), y la propiedad parcial de SABMiller (la segunda empresa cervecera más grande del mundo). A pesar de que Altria posee muchas de las marcas más reconocidas del mundo (Marlboro, Virginia Slims, Skoal, Copenhagen, Prince Albert), la empresa enfrenta innumerables amenazas a partir de los competidores de bajo costo, impuestos y litigación.<sup>12</sup>
- **Recuperación (muchas debilidades internas/muchas oportunidades externas).** A menudo, las empresas persiguen estrategias de recuperación porque se encuentran a sí mismas en la situación, con frecuencia temporal, de tener demasiados problemas internos para considerar estrategias que tomarán ventaja de las oportunidades externas. En estos casos, las empresas normalmente tienen que poner en orden su casa antes de ver más allá de sus productos o mercados actuales. Por ejemplo, en algún momento GM dominó el mundo de la fabricación de automóviles. Sin embargo, una cartera débil de productos, con costos de pensión altos, la competencia rígida y el deterioro de la economía mundial crearon una tormenta perfecta que llevó a GM a la bancarrota en 2009. Para mantener solvente a la compañía, el gobierno estadounidense proporcionó un rescate financiero de 50 000 millones y adquirió una sección importante de GM. Como parte de su estrategia de recuperación, GM vendió o cerró cuatro marcas no centrales, Saturn, Hummer, Pontiac y Saab, y avanzó hacia la drástica reducción de costos. Hoy GM es una vez más el fabricante de autos líder en el mundo. El gobierno de Estados Unidos aún conserva 32% de GM, pero planea venderlo en el mercado abierto.<sup>13</sup>
- **Defensiva (muchas debilidades internas/muchas amenazas externas).** Las empresas toman una posición defensiva cuando están abrumadas con problemas internos y externos simultáneamente. Por ejemplo, Merck, el gigante farmacéutico, enfrentó un golpe grave en 2004 cuando anunció que los pacientes que tomaban el medicamento para el alivio del dolor de la compañía Vioxx estaban en riesgo cada vez mayor de infartos. Merck retiró del mercado a Vioxx, lo cual marcó el inicio de una cadena de litigación potencialmente dañina contra la empresa. Sin embargo, Merck ganó 10 de 15 demandas importantes en su contra y, al final, resolvió todas las demandas restantes por 4 850 millones de dólares en 2007. A continuación, comenzó a buscar formas de defender su posición en el mercado debido a que muchos de sus medicamentos más populares, como Zocor, Fosamax, y Singulair, perderían la protección de patentes durante los siguientes siete años. Merck anunció una solución en 2009 con una fusión de 4 100 millones de dólares con Schering-Plough, lo cual proporcionó a la compañía un fuerte canal de comercialización para el desarrollo de 18 medicamentos nuevos en pruebas de Fase III. Uno de los más prometedores de la compañía es Incivek, un tratamiento para la Hepatitis C. Aproximadamente 170 millones de personas en todo el mundo padecen la enfermedad y representan aproximadamente 3 000 millones de dólares del mercado para medicinas que la combaten.<sup>14</sup>

Aunque estas cuatro posiciones son muy comunes, son posibles otras combinaciones de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Por ejemplo, una empresa puede tener algunas fortalezas internas, pero muchas oportunidades externas. En esta situación, no puede aprovechar las oportunidades porque no posee los recursos necesarios para crear capacidades o ventajas competitivas. Para resolver este problema, la empresa podría enfocar todos sus esfuerzos hacia los nichos de mercado pequeños o considerar el establecimiento de alianzas con empresas que poseen los recursos necesarios. También es posible que una empresa posea muchas fortalezas internas pero pocas oportunidades externas. En esta situación, podría perseguir una estrategia de diversificación al entrar a los mercados nuevos o adquirir otras compañías. Sin embargo, esta estrategia es peligrosa, a menos que estas búsquedas nuevas sean consistentes con la misión de la empresa. La historia de los negocios está repleta de historias de empresas que exploraron oportunidades nuevas que se encontraban fuera de su misión y sus valores centrales. La expansión de Sears hacia los bienes raíces, los servicios financieros y las tarjetas de crédito en la década de 1980 deberían recordarnos que ir más allá de las fortalezas centrales es, con frecuencia, una mala idea.

Establecer un enfoque estratégico sólido es importante en esta etapa del proceso de planificación porque determina el trabajo preliminar para el desarrollo de las metas y los objetivos de marketing que siguen. Por desgracia, muchas empresas se esfuerzan por encontrar un enfoque que se traduzca en una estrategia que ofrezca a los clientes una razón convincente para adquirir los productos de la empresa. Las empresas pueden usar cualquier número de herramientas y técnicas para identificar un enfoque estratégico convincente. Creemos que una de las herramientas más útiles es el lienzo estratégico (*strategy canvas*), desarrollado por los profesores W. Chan Kim y Renee Mauborgne en su libro *Blue Ocean Strategy*.<sup>15</sup>

En esencia, un lienzo estratégico es una herramienta para visualizar la estrategia de una empresa en relación con las otras empresas en una industria específica. Como ejemplo, considere el lienzo estratégico para Southwest Airlines que se ilustra en la figura 4.9.<sup>16</sup> El eje horizontal de un lienzo estratégico identifica los factores clave en los que compite la industria con los productos ofrecidos a los clientes. En el caso de la industria de las aerolíneas, estos factores son precio, comidas, asientos, servicios, velocidad, entre otros. El eje vertical indica el nivel de oferta que las empresas ofrecen a los compradores a lo largo de estos factores. La parte central del lienzo estratégico es la curva de valor o la representación gráfica del desempeño relativo

**FIGURA 4.9** Lienzo estratégico para Southwest Airlines



Fuente: De W. Chan Kim y Renee Mauborgne, "Blue Ocean Strategy" (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2005), p. 38. Utilizado con el permiso de Harvard Business School Publishing.

de la empresa a lo largo de los factores de la industria. La clave para usar el lienzo estratégico (y la clave para desarrollar un enfoque estratégico convincente) se encuentra en identificar una curva de valor que se separa de la competencia.

Como se ilustra en la figura, el enfoque estratégico de Southwest se basa en minimizar los factores competitivos tradicionales en la industria de las aerolíneas (precio, comidas, etc.), enfatizando otros factores (servicio, velocidad) y creando un factor nuevo sobre el cual basar su ventaja competitiva (salidas frecuentes). Al hacerlo, Southwest ofrece una alternativa convincente para los clientes a quienes no les gusta realizar cambios entre viajes aéreos y viajes en auto. Entonces, su enfoque estratégico es ofrecer viajes aéreos rápidos, amigables y frecuentes a precios que son atractivos para los clientes, quienes han optado habitualmente por viajar en automóvil. Como observamos antes en este capítulo, Southwest es capaz de respaldar este enfoque a través de sus ventajas competitivas, con base en su excelencia operativa. No debería sorprender que Southwest haya tenido una de las carreras más exitosas y rentables en la industria durante bastante tiempo.

Para usar con éxito el lienzo estratégico, el gerente de marketing debe identificar una curva de valor con dos características importantes.<sup>17</sup> En primer lugar, la curva de valor debería representar claramente el enfoque estratégico de la empresa. Como se muestra en la figura 4.9, el enfoque de Southwest Airlines en el servicio, la velocidad y las salidas frecuentes es claro. Todos los otros factores competitivos se minimizan en la estrategia de Southwest. En segundo lugar, la curva de valor debería ser característicamente diferente de los competidores. De nuevo, este es el caso para Southwest, ya que su combinación de factores competitivos la separa de la competencia. Más información sobre el océano azul para desarrollar un enfoque estratégico se puede encontrar en *Más allá de las páginas 4.3*.

La combinación de la matriz FODA y el lienzo estratégico ofrece un medio útil y poderoso para visualizar la ventaja competitiva y el enfoque estratégico de la empresa. Claramente, articular el enfoque de la empresa es crucial conforme el gerente de marketing avanza en el desarrollo del plan de marketing. En la siguiente fase del proceso de planificación, el gerente debe identificar las metas y los objetivos de la mercadotecnia de la empresa, con el fin de conectar el enfoque estratégico con los resultados deseados y esperados. Estas metas y objetivos también serán vitales en las últimas etapas de la planificación, ya que el gerente identifica los estándares que se usarán para evaluar el desempeño de la estrategia de marketing. En la siguiente sección observaremos el desarrollo de las metas y objetivos de marketing con más detalle.

## Desarrollar metas y objetivos de marketing

Después de identificar un enfoque estratégico, el gerente de marketing puede tener algunas ideas sobre las actividades potenciales de mercadotecnia que se pueden usar para aprovechar las ventajas competitivas de la empresa relativas a las oportunidades disponibles en el mercado. Sin embargo, en esta etapa, es probable que existan muchas metas y objetivos diferentes que coincidan con la dirección estratégica anticipada. Puesto que muchas empresas tienen recursos limitados, por lo común es difícil lograr todo en un solo ciclo de planificación. En este punto, el gerente debe priorizar las intenciones estratégicas de la empresa y desarrollar metas y objetivos específicos para el plan de marketing.

Reiteramos que las metas y los objetivos de mercadotecnia deben ser consistentes con la misión y la visión general de la empresa. Una vez que esta última tiene una declaración de misión que delimita con claridad lo que es, lo que representa y lo que hace por otros, el gerente de marketing puede comenzar a expresar lo que espera lograr con el programa de mercadotecnia de la empresa. Estas declaraciones de los logros deseados son las metas y los objetivos. Algunos usan los términos “metas” y “objetivos” de manera intercambiable. Sin embargo, el fracaso para comprender las diferencias clave entre ellas puede limitar gravemente la efectividad del plan de marketing. En general, las metas son los logros deseados, mientras que los objetivos proveen puntos de referencia específicos y cuantitativos que se pueden utilizar para medir el progreso hacia el logro de las metas de marketing.

### Más allá de las páginas 4.3

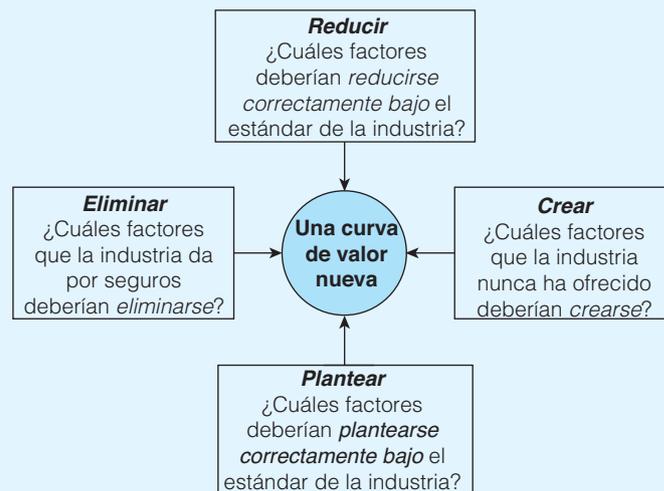
## Una visión más cercana a la estrategia de océano azul<sup>18</sup>

Además del lienzo estratégico que se ha analizado en el capítulo, los profesores Chan y Mauborgne desarrollaron una herramienta complementaria llamada marco de cuatro acciones. Donde el lienzo estratégico ilustra gráficamente el enfoque estratégico de la empresa relativo a los competidores y los factores que definen la competencia dentro de una industria, el marco de cuatro acciones es una herramienta para descubrir la forma de cambiar el lienzo estratégico y reorientar el enfoque estratégico de la empresa. Como se muestra en el diagrama, el marco de cuatro acciones está diseñado para desafiar las suposiciones tradicionales sobre la estrategia al hacer cuatro preguntas sobre la forma en la que la empresa hace negocios.

Como ejemplo de la manera en la que se puede usar el marco de cuatro acciones, Chan y Mauborgne recurrieron a las experiencias del lanzamiento exitoso de Casella Wine de [yellow tail]. Primero, Casella *eliminó* los factores competitivos tradicionales, como la terminología impenetrable del vino, las cualidades de envejecimiento y los pesados gastos de mercadotecnia. Casella comprendió que estos factores volvían inaccesible al vino para la masa de compradores que no estaban familiarizados con esta cultura. En segundo lugar, Casella *redujo* la importancia de otros factores, como la complejidad del vino, el rango de selecciones y el prestigio. Durante el lanzamiento, por ejemplo, presentó dos vinos: Chardonnay y Shiraz. También usó una etiqueta fuera de lo tradicional que presentaba un canguro naranja y amarillo en un fondo negro para reducir el prestigio o “atractivo esnob” común en muchos vinos. En tercer lugar, Casella *planteó* la importancia de los fac-

tores competitivos, como la participación en la tienda. Casella involucró a los empleados de la tienda asignándoles un atuendo australiano para el trabajo. Esto creó un enfoque relajado hacia el vino que provocaba que los empleados estuvieran impacientes por recomendar [yellow tail] a sus clientes. Finalmente, Casella *creó* la facilidad para beber, la facilidad para comprar y la diversión como factores competitivos nuevos. [yellow tail] tiene un sabor frutal suave que lo hace más accesible. Casella también colocó los vinos blanco y rojo en botellas que tenían la misma forma, por primera vez en la industria. Este simple cambio redujo en gran medida los costos de fabricación e hizo las exhibiciones en los puntos de venta más sencillas y más atractivas.

El enfoque de océano azul también se usó en Southwest Airlines, Cirque du Soleil y Curves (una cadena de centros de entrenamiento solo para mujeres), entre otros. Chan y Mauborgne argumentan que la reorientación exitosa del enfoque estratégico de una empresa requiere que esta renuncie a las suposiciones que se han conservado por largo tiempo sobre la forma en la que deberían conducirse los negocios. Previnieron a las empresas para que evitaran el benchmarking y la amplia investigación del cliente porque estas perspectivas tienden a crear una mentalidad común de “más por menos”, que guía el enfoque estratégico de muchas empresas. Por el contrario, el enfoque de océano azul requiere que las empresas modifiquen básicamente su lógica estratégica. En él se encuentra el desafío del pensamiento de océano azul: es muy, muy difícil que muchos negocios cambien. Por consiguiente, los verdaderos enfoques de océano azul tienden a ser más raros.



El marco de cuatro acciones

## Desarrollo de metas de marketing

Igual que las declaraciones de logros amplios y deseados, las metas se expresan en términos generales y no contienen información específica sobre el lugar en el que se encuentra la organización o en el que espera estar en el futuro. Home Depot, por ejemplo, cuenta con la meta de tener precios más bajos que la competencia. Sin embargo, esta meta no es específica porque no establece un punto de referencia que defina qué es un precio menor. Para lograr esta meta, Home Depot ofrece una garantía de precio que coincide entonces con los precios de la competencia en 10%.<sup>19</sup> Las metas como estas son importantes porque indican la dirección hacia la que la empresa intenta dirigirse, así como el conjunto de prioridades que usará para evaluar las alternativas y tomar decisiones.

También es importante que se consideren todas las áreas funcionales de la organización en el proceso de establecimiento de metas. Al desarrollar las metas para el plan de marketing, es importante tener en mente que deben ser accesibles, consistentes, exhaustivas e incluir algún grado de intangibilidad. El fracaso para considerar estos problemas resultará en metas que son menos efectivas y, tal vez, incluso disfuncionales. Observemos más de cerca estas características.

**Accesibilidad** Establecer metas realistas es importante porque las partes clave que participan para lograrlas deben observar que son razonables. Determinar si una meta es realista requiere una evaluación del ambiente tanto interno como externo. Por ejemplo, sería realista que una empresa en el segundo lugar de participación de mercado, siga a la marca líder en solo 2%, para establecer la meta de volverse el líder de la industria. Otras cosas que son iguales, como una meta, podrían motivar a los empleados a convertirse en los “número uno”. En contraste, una empresa en sexto lugar, que sigue a la empresa en el quinto lugar en 5% y al líder en 30%, podría establecer la misma meta, pero no sería realista. Las metas poco realistas pueden ser desalentadoras porque muestran a los empleados que la gerencia está fuera de contacto. Puesto que uno de los beneficios principales de tener metas es motivar a los empleados hacia un mejor desempeño, la fijación de metas poco realistas puede causar problemas importantes.

**Consistencia** Además de ser realista, la gerencia debe trabajar para establecer metas que sean consistentes entre sí. Mejorar la participación de mercado y trabajar para tener márgenes de utilidad más altos en la industria son metas razonables por sí mismas, pero juntas son inconsistentes. Las metas para incrementar tanto las ventas como la participación de mercado serían consistentes, así como las metas de mejorar el servicio al cliente y la satisfacción del cliente. Sin embargo, normalmente, establecer metas para reducir los niveles de inventario e incrementar el servicio al cliente no son compatibles. Las metas a lo largo y dentro de las áreas funcionales también deberían encajar bien. Esta es una preocupación importante en las grandes organizaciones y resalta la necesidad de una gran cantidad de intercambio de información durante el proceso de formulación de metas.

**Exhaustividad** El proceso de establecimiento de metas también debe ser exhaustivo. Esto significa que cada área funcional tiene que ser capaz de desarrollar metas propias que se relacionen con las metas de la organización. Por ejemplo, si las metas se establecen solamente en términos de anticipar la tecnología relacionada con los productos de una empresa, los miembros del departamento de marketing pueden preguntarse cuál es su función en este logro. La meta debería establecerse de tal forma que tanto la mercadotecnia como la investigación y el desarrollo operen juntos para anticipar la meta organizacional de ofrecer los productos más avanzados en el aspecto tecnológico. La mercadotecnia necesitaría funcionar del lado de la demanda de este esfuerzo (medir las necesidades del cliente y permanecer en armonía con las tendencias en el ambiente externo), mientras la investigación y el desarrollo se enfocarían en el lado del suministro (realizar investigación básica y aplicada, así como mantenerse al tanto de

todas las innovaciones tecnológicas importantes). Las metas deben aclarar los roles de todos los integrantes de la organización. Las áreas funcionales que no concuerdan con ninguna meta de la organización deberían cuestionar su necesidad de recursos futuros y su capacidad para adquirirlos.

**Intangibilidad** Finalmente, las metas deben involucrar algún grado de intangibilidad. Se sabe que algunos planificadores han confundido las estrategias, e incluso las tácticas, con las metas. Una meta no es alguna acción que la empresa puede tomar; por el contrario, es un resultado que la organización espera alcanzar. Acciones como contratar 100 personas nuevas para ventas o duplicar el presupuesto de publicidad no son metas, ya que ninguna empresa con los recursos adecuados puede lograr ambas tareas. Sin embargo, tener “la fuerza de ventas mejor capacitada en la industria” o “la campaña de publicidad más creativa y efectiva en la industria” son metas adecuadas. Observe la intangibilidad relacionada con el uso de términos como *mejor capacitadas*, *más creativas* y *más efectivas*. Estos términos son motivacionales porque promueven las comparaciones con las empresas rivales. También presionan continuamente por la excelencia, ya que su naturaleza de abierta deja espacio para la mejora.

### Desarrollar objetivos de marketing

Los objetivos proporcionan puntos de referencia específicos y cuantitativos que se pueden usar para medir el progreso hacia el logro de las metas de marketing. En algunos casos, quizá una meta especial requiera varios objetivos para que su progreso se supervise de manera adecuada, por lo general a lo largo de varias funciones de negocios. Por ejemplo, una meta de “crear una imagen de alta calidad para la empresa” no se puede lograr controlando mejor el inventario si el área de cuentas por cobrar comete errores y si aumentan las quejas de los clientes sobre el personal de ventas. De igual forma, el departamento de marketing por sí solo no podría haber logrado el crecimiento fenomenal de Home Depot a partir de las dos tiendas con base en Atlanta en 1979 a más de 2 200 tiendas a nivel mundial en la actualidad.<sup>20</sup> Esto requiere un esfuerzo cuidadosamente coordinado en muchos departamentos.

Las metas sin objetivos en esencia no tienen sentido porque es imposible medir su progreso. Un objetivo de marketing común podría ser: “La división de ventas disminuirá las órdenes del cliente no cumplidas de 3 a 2% entre enero y junio del año fiscal”. Observe que este objetivo contiene un alto grado de especificidad. Esta especificidad separa las metas y los objetivos. Los objetivos implican resultados medibles y cuantitativos, con una responsabilidad asignada específicamente para su cumplimiento y un periodo definido para su logro. Observemos las características específicas de los objetivos de marketing.

**Accesibilidad** Igual que las metas, los objetivos de marketing deben ser realistas debido a los ambientes interno y externo, que se han identificado durante los análisis de la situación y FODA. Un buen objetivo es el que es alcanzable con una cantidad razonable de esfuerzo. Los objetivos fácilmente alcanzables no motivarán a los empleados para que logren niveles superiores de desempeño. De igual forma, los buenos objetivos no provienen de las falsas suposiciones de que todo saldrá como se tiene planeado o que todos los empleados se esforzarán al 110%. En algunos casos, los competidores establecerán objetivos que incluyen apropiarse de los clientes y las ventas de la empresa. Establecer objetivos que suponen que los competidores se encuentran inanimados o son ineptos, cuando la historia ha probado lo contrario, crea objetivos que pierden rápidamente su valor, conforme los empleados los reconocen como poco razonables.

**Continuidad** La necesidad de realismo plantea una segunda consideración, la de la continuidad. Los objetivos de marketing pueden ser ya sea continuos o discontinuos. Los objetivos actuales de una empresa son continuos cuando son similares a los establecidos en el periodo

previo de planificación. Por ejemplo, un objetivo para “incrementar la participación de mercado de 20 a 22% en el siguiente año fiscal” debería trasladarse de manera similar al siguiente periodo: “incrementar la participación de mercado de 22 a 24% en el siguiente año fiscal”. Este sería un objetivo continuo ya que el factor en cuestión y la magnitud del cambio son similares, o incluso idénticos, de un periodo a otro.

Aquí hay una advertencia importante sobre los objetivos continuos: con frecuencia el logro de objetivos idénticos, o que solo se modifican ligeramente, de un periodo a otro, no necesitan estrategias nuevas, aumento de esfuerzo o mejor implementación. Los objetivos de marketing deberían conducir a los empleados a desempeñarse en niveles superiores que, de lo contrario, no tendrían caso. Por naturaleza, los empleados tienen a orientarse hacia el objetivo. Una vez que cumplen con el objetivo, el nivel de creatividad y esfuerzo por lo general decae. Existen ciertas circunstancias en las que los objetivos continuos son adecuados, pero no deberían establecerse simplemente por cuestión de hábito.

Los objetivos discontinuos elevan significativamente el nivel de desempeño en un factor resultante determinado, o traen factores nuevos al conjunto de objetivos. Si el crecimiento en las ventas ha sido en promedio de 10% y el análisis FODA sugiere que este es un nivel fácilmente obtenible, un ejemplo de un objetivo discontinuo sería “incrementar las ventas en 18% durante el siguiente año fiscal”. Esto requeriría estrategias nuevas para vender productos adicionales a los clientes existentes, para ampliar la base de clientes o, por lo menos, desarrollar tácticas nuevas y mejorar la implementación de las estrategias existentes. Los objetivos discontinuos requieren más análisis y vinculación con la planificación estratégica que los continuos.

Desarrollar objetivos discontinuos es uno de los principales beneficios que una compañía puede obtener al aspirar al Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige. La figura 4.10 identifica los criterios de desempeño para el Premio Baldrige. Para demostrar competencia en estas áreas, una empresa primero debe establecer puntos de referencia, lo cuales normalmente son los niveles cuantitativos de desempeño de los líderes en una industria. A continuación, debe desarrollar objetivos enfocados en la mejora del desempeño en cada área. Muchas compañías sienten que solo ser candidatas para el Premio Baldrige tiene efectos positivos sobre el desempeño, aunque no sea por otra razón además de que el proceso obliga a la compañía a establecer objetivos discontinuos desafiantes. Esto también es verdad para organizaciones que utilizan los lineamientos Baldrige como ayuda para la planificación.

**Marco de tiempo** Otra consideración clave en el establecimiento de objetivos es el marco de tiempo para su cumplimiento. Aunque las compañías a menudo establecen planes de marketing de manera anual, los objetivos pueden diferir de este periodo en su marco de tiempo. El volumen de ventas, la participación de mercado, el servicio al cliente y los objetivos de margen bruto pueden establecer términos menores, iguales o superiores a un año. El marco de tiempo debe ser adecuado y permitir el cumplimiento con niveles razonables de esfuerzo. Es probable que establecer el objetivo de duplicar las ventas para una compañía bien establecida dentro de seis meses sea poco razonable. Por otro lado, los objetivos que tienen un marco de tiempo excesivamente largo pueden ser alcanzados sin incrementar el esfuerzo o la creatividad. La combinación de experiencia y conocimiento gerenciales, junto con la información adquirida durante los análisis de la situación y FODA, deben conducir al establecimiento de un marco de tiempo adecuado.

Para los objetivos con marcos de tiempo más largos, es importante recordar a los empleados el objetivo de manera regular y brindar retroalimentación sobre el progreso hacia su cumplimiento. Por ejemplo, los empleados de la terminal de FedEx en Memphis, Tennessee, pueden observar en tiempo real la medición de la precisión que muestra el desempeño actual de la compañía, en términos de entregar paquetes en sus destinos correctos. FedEx también usa un reloj de conteo regresivo nocturno para recordar a los empleados la velocidad necesaria para recuperar los paquetes y cargarlos en los aviones de carga salientes. Ya sea un anuncio

**FIGURA 4.10 Premio Malcolm Baldrige: criterios para un desempeño excelente**

Categorías y elementos		Valores del punto
<b>1</b>	<b>Liderazgo</b>	120
	1.1 Liderazgo sénior	70
	1.2 Gobierno y responsabilidades sociales	50
<b>2</b>	<b>Planificación estratégica</b>	85
	2.1 Desarrollo de la estrategia	40
	2.2 Implementación de la estrategia	45
<b>3</b>	<b>Enfoque en el cliente</b>	85
	3.1 Voz del cliente	40
	3.2 Compromiso del cliente	45
<b>4</b>	<b>Medición, análisis y administración del conocimiento</b>	90
	4.1 Medición, análisis y mejora del desempeño organizacional	45
	4.2 Administración de la información, del conocimiento y de la tecnología de la información	45
<b>5</b>	<b>Enfoque en la fuerza de trabajo</b>	85
	5.1 Ambiente de la fuerza de trabajo	40
	5.2 Compromiso de la fuerza de trabajo	45
<b>6</b>	<b>Enfoque en las operaciones</b>	85
	6.1 Sistemas de trabajo	45
	6.2 Procesos de trabajo	40
<b>7</b>	<b>Resultados</b>	450
	7.1 Resultados del producto y del proceso	120
	7.2 Resultados enfocados en el cliente	90
	7.3 Resultados enfocados en la fuerza de trabajo	80
	7.4 Resultados de liderazgo y gobierno	80
	7.5 Resultados financieros y del mercado	80
<b>Puntos totales</b>		<b>1 000</b>

Fuente: “2011-2012 Criteria for Performance Excellence”, *Baldrige Performance Excellence Program* (Gaithersburg, MD: National Institute of Standards and Technology, U.S. Department of Commerce, 2011), 3.

semanal, un boletín informativo mensual o un medidor en tiempo real en la pared que grafica el progreso hacia el objetivo, la retroalimentación es una parte esencial del proceso de establecimiento de objetivos, en especial para aquellos de largo plazo.

**Asignación de responsabilidad** Un aspecto final de los objetivos que los separa de las metas es que el gerente de marketing debe identificar a la persona, al equipo o a la unidad responsable de lograr cada objetivo. Al asignar explícitamente la responsabilidad, la empresa puede limitar los problemas de robar el crédito y evadir la responsabilidad. Un banco puede asignar al departamento de marketing la responsabilidad de lograr el objetivo de “hacer que el 40% de sus clientes lo mencionen como su principal institución financiera en un año”. Si para el final del año 42% de todos los clientes mencionan al banco como su principal institución financiera, el departamento de marketing obtiene el crédito por su resultado. Si la cifra es solamente de 38%, el departamento de marketing debe dar una explicación.

## Ir más allá de las metas y los objetivos

Las metas y los objetivos de marketing identifican los fines deseados, tanto generales como específicos, que la organización espera lograr durante el periodo de planificación. Sin embargo, las empresas no cumplen adecuadamente con el establecimiento de metas y objetivos de forma automática o a través del deseo y la esperanza. Ponen en movimiento una cadena de decisiones y sirven como catalizador para las etapas subsiguientes en el proceso de planificación. Las metas y los objetivos organizacionales deben conducir al establecimiento de metas y objetivos consistentes para cada área funcional de la empresa. Al reconocer los fines deseados, cada área, incluyendo la de marketing, debe determinar los medios que la conducirán hacia esos resultados.

Conforme avanzamos, enfocamos nuestra atención en el problema de los medios mientras abordamos el desarrollo de la estrategia de marketing. Aunque una empresa puede considerar los pasos del proceso de planificación del mercado de manera secuencial, en realidad debe avanzar y regresar entre los pasos. Si las estrategias de marketing que tienen el potencial para lograr las metas y los objetivos de marketing no se pueden desarrollar, las metas y objetivos quizá no sean razonables y sea necesario reevaluarlos antes de desarrollar la estrategia. Puesto que el plan de marketing debe ser un documento de trabajo, los ciclos entre los pasos de planificación nunca terminan realmente.

## Lecciones del capítulo 4

### El análisis FODA:

- se considera una de las herramientas más útiles en el análisis de los datos y la información de marketing.
- vincula un análisis continuo de la situación de la compañía con el desarrollo del plan de marketing.
- estructura la información del análisis de la situación en cuatro categorías: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- utiliza la información estructurada para descubrir las ventajas competitivas y guiar la selección del enfoque estratégico para la estrategia de marketing de la empresa.

Para realizar un análisis FODA tan productivo como sea posible, el gerente de marketing debe:

- permanecer enfocado usando una serie de análisis FODA, y centrar cada uno en una combinación específica de producto/mercado.
- investigar ampliamente a los competidores, ya sea presentes o futuros.
- colaborar con otras áreas funcionales al intercambiar información y perspectivas.
- examinar los problemas desde la perspectiva del cliente al hacer preguntas como: «¿Qué creen los clientes (y no clientes) sobre nosotros como compañía?» y «¿cuál de nuestras debilidades se traducen en una disminución de la capacidad para servir a los clientes (y la disminución de la capacidad para convertir a los no clientes)?». Esto incluye evaluar los problemas desde la perspectiva de los clientes internos de la empresa: sus empleados.
- buscar causas, no características, al considerar los recursos de la empresa que son el verdadero origen de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- separar los problemas internos de los externos que utilizan esta prueba clave para diferenciar: «¿Este problema existiría si la empresa no existiera?». Si la respuesta es sí, el problema se clasificaría como externo a la empresa.

### Las fortalezas y debilidades:

- existen debido a los recursos que posee (o no posee) la empresa, o debido a la naturaleza de las relaciones clave entre la empresa y sus clientes, sus empleados u organizaciones externas.
- deben ser aprovechadas en forma de capacidades (en el caso de las fortalezas) o superadas (en el caso de las debilidades).
- son significativas solo cuando ayudan o dificultan que la empresa satisfaga las necesidades del cliente.

### Las oportunidades y amenazas:

- no son acciones potenciales de la mercadotecnia. Por el contrario, implican problemas o situaciones que se presentan en los ambientes externos de la empresa.
- no deberían ignorarse cuando la empresa quede atrapada en el desarrollo de fortalezas y capacidades por miedo a crear una organización eficiente, pero ineficaz.
- puede derivarse de cambios en los ambientes competitivo, del cliente, económico, político/legal, tecnológico y sociocultural.

### La matriz FODA:

- permite al gerente de marketing visualizar el análisis.
- debe servir como catalizador para facilitar y guiar la creación de las estrategias de marketing que producirán los resultados deseados.
- permite al gerente observar la manera en la que las fortalezas y oportunidades pueden estar conectadas para crear capacidades que son clave para cumplir las necesidades del cliente.
- implica evaluar la magnitud e importancia de cada fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza.

### La ventaja competitiva:

- se deriva de las capacidades de la empresa en relación con las de la competencia.

- puede estar basada en factores tanto internos como externos.
- está basada tanto en las percepciones de la realidad, como en las del cliente.
- a menudo, se basa en las estrategias básicas de la excelencia operativa, el liderazgo del producto y la intimidad con el cliente.

El establecimiento de un enfoque estratégico:

- se basa en el desarrollo de un concepto o modelo general que guía la empresa, ya que recopila sus diferentes elementos de marketing en una estrategia coherente.
- normalmente está vinculado con las ventajas competitivas de la empresa.
- implica el uso de los resultados del análisis FODA, ya que la empresa considera las cuatro direcciones principales para sus esfuerzos estratégicos: agresividad, diversificación, recuperación o actitud defensiva.
- puede ayudar a que la empresa no avance más allá de sus fortalezas centrales para considerar que las oportunidades están fuera de sus capacidades.
- se puede visualizar a través del uso de un lienzo estratégico, donde la meta es desarrollar una curva de valor diferente a la de la competencia.
- a menudo se realiza al minimizar los factores competitivos de la industria tradicional en favor de enfoques nuevos.
- es una etapa importante del proceso de planificación porque establece el trabajo preliminar para el desarrollo

de las metas y los objetivos de marketing, y conecta los resultados del análisis FODA con el plan de marketing.

Las metas de marketing:

- son logros amplios y deseados establecidos en términos generales.
- indican la dirección hacia la que intenta avanzar la empresa, así como el conjunto de prioridades que se usarán en la evaluación de las alternativas y la toma de decisiones.
- deben ser alcanzables, realistas, internamente consistentes y amplias, además de que deben ayudar a aclarar las funciones de todos los integrantes de la organización.
- deben incluir algún grado de intangibilidad.

Los objetivos de marketing:

- proporcionan puntos de referencia específicos y cuantitativos que se pueden utilizar para medir el progreso hacia el logro de las metas de marketing.
- deben ser alcanzables con un grado razonable de esfuerzo.
- pueden ser ya sea continuos o discontinuos, dependiendo del grado del que parten desde los objetivos presentes.
- deben especificar el marco de tiempo para su finalización.
- deben ser asignados a las áreas, los departamentos o los individuos específicos que tienen la responsabilidad de lograrlos.

## Preguntas de análisis

1. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas: ¿Cuáles son las más importantes? ¿Por qué? ¿Cómo podría cambiar su respuesta si usted fuera el director ejecutivo de una corporación? ¿Y si fuera cliente de la empresa? ¿Un empleado? ¿Un proveedor?
2. Respalde o refute esta declaración: “Debido a las realidades de la economía actual y a los cambios rápidos que se presentan en la tecnología de los negocios, todas las ventajas competitivas son breves. No existe

una ventaja competitiva *sostenible* que perdure a largo plazo”. Defienda su posición.

3. ¿Es posible que una organización sea exitosa a pesar de tener una curva de valor que no es diferente de la competencia? En otras palabras, ¿una organización puede tener éxito al vender una réplica (un producto que no ofrece diferencias convincentes al compararla con la competencia)? Explique.

## Ejercicios

1. Realice un análisis FODA usándose usted mismo como producto. Sea franco sobre sus recursos y las fortalezas y debilidades que posee. Con base en las oportunidades y las amenazas que observa en el ambiente, ¿dónde se encuentra en términos de su capacidad para asistir a la universidad, obtener un trabajo, empezar una carrera o cambiar de carrera?
2. Seleccione dos compañías de la misma industria: una que sea bastante exitosa y otra que tenga dificultades. Para cada compañía, enumere cada fortaleza y debilidad que usted crea que posee (tanto la compañía

como sus productos). Compare sus respuestas con las de sus colegas. ¿Estas compañías pueden aprender de su análisis?

3. Con las mismas compañías en la pregunta 2, dibuje un lienzo estratégico que ilustre la curva de valor para ambas empresas, así como para la empresa “promedio” en la industria (es decir, trace tres curvas de valor). ¿Qué ofrece la empresa exitosa que la empresa en apuros no ofrece? ¿Qué debería separar una empresa de los factores competitivos tradicionales de la industria?

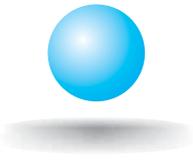
## Notas finales

1. Estos hechos provienen de Mae Anderson, "From Idea to Store Shelf: A New Product is Born", *Associated Press*, 4 de marzo de 2012; y "The 50 Most Innovative Companies 2010", *BusinessWeek Online* ([http://www.businessweek.com/interactive\\_reports/innovative\\_companies\\_2010.html?chan=magazine+channel\\_special+report](http://www.businessweek.com/interactive_reports/innovative_companies_2010.html?chan=magazine+channel_special+report)), consultado el 4 de marzo de 2012.
2. Estos hechos provienen de Gail Edmondson, "BMW's Dream Factory", *BusinessWeek Online*, 16 de octubre de 2006 ([http://www.businessweek.com/magazine/content/06\\_42/b4005072.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/06_42/b4005072.htm)).
3. Esta lista y la mayor parte de esta sección están basadas en E. K. Valentin, "SWOT Analysis from a Resource-Based View", *Journal of Marketing Theory and Practice* 9 (primavera de 2001), 54–69.
4. Shelby D. Hunt, *A General Theory of Competition* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000), 67–68.
5. Estos hechos provienen de the Bureau of Transportation Statistics, Airline Domestic Unit Costs (Cents per Mile), Tablas 10, 11 y 12, 2o. trimestre de 2011 ([http://www.bts.gov/press\\_releases/2011/bts055\\_11/html/bts055\\_11.html](http://www.bts.gov/press_releases/2011/bts055_11/html/bts055_11.html)).
6. Estos hechos provienen de Starbucks Company 2011 Annual Report ([phx.corporate-ir.net/External.File?item=UGFyZW50SUQ9MTI0M-zYyfENoaWxkSUQ9LTF8VHlwZT0z&t=1](http://phx.corporate-ir.net/External.File?item=UGFyZW50SUQ9MTI0M-zYyfENoaWxkSUQ9LTF8VHlwZT0z&t=1)) y Starbuck Company Timeline (<http://assets.starbucks.com/assets/aboutustimelinefinal72811.pdf>), consultado el 6 de marzo de 2012.
7. George Stalk, Philip Evans y Lawrence E. Shulman, "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, 70 (marzo-abril de 1992), 57–69.
8. Michael Treacy y Fred Wiersema, *The Discipline of Market Leaders* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1995).
9. Estos hechos provienen de Department Store Rankings, American Customer Satisfaction Index ([http://theacsi.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=147&catid=&Itemid=212&i=Department+%26+Discount+Stores](http://theacsi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=147&catid=&Itemid=212&i=Department+%26+Discount+Stores)), consultado el 6 de marzo de 2012.
10. Estos hechos provienen de Michael Arndt, "3M's Seven Pillars of Innovation", *BusinessWeek Online*, 10 de mayo de 2006 ([http://www.businessweek.com/innovate/content/may2006/id20060510\\_682823.htm](http://www.businessweek.com/innovate/content/may2006/id20060510_682823.htm)); Thomas Black, "3M Rises Highest Since August on \$550 Million Acquisition", *BusinessWeek Online*, 3 de enero de 2012 (<http://www.businessweek.com/news/2012-01-03/3m-rises-highest-since-august-on-550-million-acquisition.html>); Charlotte Li, "3M: Years of Commitment to Green Business", *BusinessWeek Online*, 14 de mayo de 2009 ([http://www.businessweek.com/magazine/content/09\\_21/b4132043810940.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/09_21/b4132043810940.htm)); y "Who We Are," 3M Company website ([http://solutions.3m.com/wps/portal/3M/en\\_US/3M-Company/Information/AboutUs/WhoWeAre](http://solutions.3m.com/wps/portal/3M/en_US/3M-Company/Information/AboutUs/WhoWeAre)), consultado el 6 de marzo de 2012.
11. Este material está basado en Cornelis A. De Kluyver, *Strategic Thinking: An Executive Perspective* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000), 53–56; y Philip Kotler, *A Framework for Marketing Management*, 2a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003), 67.
12. Estos hechos provienen del sitio web del Grupo Altria ([http://www.altria.com/en/cms/About\\_Altria/At\\_A\\_Glance/default.aspx?src=top\\_nav](http://www.altria.com/en/cms/About_Altria/At_A_Glance/default.aspx?src=top_nav)); y Bob Van Voris, "Altria, Reynolds American Begin Trial of 600 Smoking Claims", *BusinessWeek Online*, 26 de octubre de 2011 (<http://www.businessweek.com/news/2011-10-26/altria-reynolds-american-begin-trial-of-600-smoking-claims.html>).
13. Estos hechos provienen de David Goldman, "GM to Sell Saturn to Penske", *BusinessWeek Online*, 5 de junio de 2009 ([http://money.cnn.com/2009/06/05/news/companies/saturn\\_penske/index.htm](http://money.cnn.com/2009/06/05/news/companies/saturn_penske/index.htm)); y Tim Higgins, "GM Earns Record \$9.19 Billion Net Income; Opel Posts Loss", *BusinessWeek Online*, 17 de febrero de 2012 (<http://www.businessweek.com/news/2012-02-17/gm-earns-record-9-19-billion-net-income-opel-posts-loss.html>).
14. Estos hechos provienen de Alyssa Abkowitz, "Big Pharma's New Land-scape", *CNNMoney*, 12 de marzo de 2009 (<http://money.cnn.com/2009/03/11/news/companies/pharma.fortune/index.htm>); Robert Langreth, "Merck Hepatitis C Drug May 'Anchor' Future Worldwide Regimen", *BusinessWeek Online*, 18 de enero de 2012 (<http://www.businessweek.com/news/2012-01-18/merck-hepatitis-c-drug-may-anchor-future-worldwide-regimen.html>); y Arlene Weintraub, "What Merck Gains by Settling", *BusinessWeek Online*, 9 de noviembre de 2007 ([http://www.businessweek.com/technology/content/nov2007/tc2007119\\_133486.htm](http://www.businessweek.com/technology/content/nov2007/tc2007119_133486.htm)).
15. El material en esta sección está adaptado de W. Chan Kim y Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2005).
16. El marco estratégico para Southwest Airlines proviene de Kim y Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*, página 38.
17. *Ibid*, página 39.
18. Esta información proviene de W. Chan Kim and Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2005), 29–37.
19. Sitio web de Home Depot ([http://www.homedepot.com/webapp/catalog/servlet/ContentView?pn=SF\\_MS\\_In-Store\\_Low\\_Price\\_Guarantee](http://www.homedepot.com/webapp/catalog/servlet/ContentView?pn=SF_MS_In-Store_Low_Price_Guarantee)).
20. Descripción general financiera corporativa de Home Depot ([http://corporate.homedepot.com/OurCompany/Documents/Corp\\_Financial\\_Overview.pdf](http://corporate.homedepot.com/OurCompany/Documents/Corp_Financial_Overview.pdf)).



## CAPÍTULO 5

# Clientes, segmentación y mercados objetivo



### Introducción

En este capítulo comenzamos nuestro análisis de la estrategia de marketing examinando a los clientes, los segmentos y los mercados objetivo. En el capítulo 1 nos referimos a un mercado como un conjunto de compradores y vendedores. Ahora enfocamos nuestra atención en los compradores que forman de manera colectiva la mayor parte de muchos mercados. Desde esta perspectiva, nos preocupamos por los mercados como individuos, instituciones o grupos de individuos o instituciones con necesidades similares que pueden satisfacerse mediante la oferta de un producto particular. Como podemos observar, las empresas intentan llegar a todos los compradores en un mercado, grupos más pequeños o segmentos del mercado o incluso compradores específicos en un nivel individual. Ya sea que la empresa se dirija a todo el mercado o a segmentos más pequeños, la meta de la estrategia de marketing es identificar las necesidades específicas del cliente y, a continuación, diseñar un programa de marketing que pueda satisfacer esas necesidades. Para hacer esto de manera efectiva, la empresa debe tener una comprensión exhaustiva de sus clientes actuales y potenciales, incluyendo sus motivaciones, comportamientos, necesidades y deseos.

La capacidad para determinar la información a profundidad sobre los clientes es un fenómeno bastante reciente en la mercadotecnia. Hace 50 años, por ejemplo, la tecnología y el conocimiento técnico sobre marketing eran menos sofisticados. Los profesionales de la mercadotecnia de esa época eran incapaces de comprender por completo las necesidades y los deseos de los clientes, y mucho menos las distinciones finas entre los segmentos pequeños del mercado total. Los profesionales de la mercadotecnia ofrecían productos que solo se encontraban en una variedad, sabor o estilo. Hoy la segmentación del mercado es esencial para el éxito de muchas empresas. La segmentación permite a los profesionales de la mercadotecnia definir con mayor precisión las necesidades del cliente y les brinda la capacidad para adaptar los productos con el fin de ajustarse mejor a esas necesidades. Como se analiza en *Más allá de las páginas 5.1*, actualmente el nivel de información detallada disponible sobre los clientes ha cambiado la forma de hacer negocios de las empresas. Sin embargo, el uso de esta información genera preocupación por la privacidad del cliente. Aun así, sin segmentación no disfrutaríamos de la increíble variedad de productos disponibles hoy. Considere el número de elecciones que tenemos en categorías como refrescos, cereales, bienes empaquetados, automóviles y ropa. En muchos aspectos, la segmentación ha mejorado nuestro estándar de vida. Ahora los clientes esperan que las empresas profundicen en sus necesidades y deseos y que, en consecuencia, adapten los productos. Este hecho hace que la segmentación del mercado sea una parte vital de

## Más allá de las páginas 5.1

### La minería de datos permite a las compañías conocer nuestros secretos<sup>1</sup>

Imagine un mundo en el que lo que usted come, lee, viste, escucha, observa, compra y hace pueda reducirse a una fórmula matemática. Cada movimiento que usted realiza es rastreado con tal nivel de especificidad, que toda su vida puede ser capturada en un modelo computacional. ¿Suena inverosímil? No lo es. Actualmente, la combinación de la ciencia computacional, las matemáticas y los negocios cambia nuestra visión de los consumidores y su comportamiento. La capacidad para rastrear el comportamiento del cliente nunca ha sido más avanzada que ahora. La nueva comprensión profunda obtenida a partir del modelado matemático del comportamiento del cliente es crear nuevas vías para los negocios, al permitir que los profesionales de la mercadotecnia desarrollen relaciones uno a uno con los clientes y causar una cantidad razonable de ansiedad. También genera un incremento drástico en la contratación de personas con posgrado en matemáticas de todas las universidades.

Nada de esto es nuevo en realidad. Gracias a las matemáticas avanzadas, el modelado por computadora y la minería de datos, los negocios han sido capaces de registrar las actitudes y los comportamientos del consumidor durante algún tiempo. Hoy la diferencia es el acceso sin precedentes a los datos disponibles en internet y otras tecnologías. Durante los últimos 10 años, una parte considerable del público consumidor ha trasladado su trabajo, sus juegos, su conversación y sus compras a la red. Estas redes integradas recopilan vastas cantidades de datos y almacenan nuestras vidas en bases de datos que se pueden conectar en formas que nos permiten capturar una imagen más completa del comportamiento del consumidor. Por ejemplo, los investigadores en compañías como Facebook, Yahoo!, Google y Amazon desarrollan modelos matemáticos de los clientes. Estas empresas también trabajan con otras compañías y agencias gubernamentales para desarrollar modelos que pueden predecir el comportamiento del voto, la forma en que los pacientes responden a las intervenciones requeridas por enfermedad y los empleados más adecuados para un trabajo. Por ejemplo, la experiencia en minería de datos de Target levantó algunas cejas cuando el *New York Times* descubrió que el minorista era capaz de decir cuándo una cliente estaba embarazada o a punto de dar a luz. Los expertos en estadística de Target podían vincular millones de compras

para revelar los patrones en sus datos. Una de sus percepciones fue la siguiente: cuando las mujeres se embarazan compran muchos complementos como calcio, magnesio y zinc. Cuando la fecha de su parto está cerca, tienden a comprar productos sin esencia, grandes bolsas de algodón, desinfectante para manos y toallitas húmedas. Target usa esta información para dirigir los anuncios y los cupones a los consumidores correctos. Los resultados de la minería de datos como estos son una de las razones del increíble crecimiento de los ingresos de Target, de 44000 millones de dólares en 2002 a cerca de 70000 millones en 2011.

Las compañías minoristas no son las únicas que utilizan la minería de datos. Las industrias de la publicidad y los medios son, tal vez, las más afectadas por este cambio. Puesto que la publicidad para las audiencias masivas ha disminuido, los profesionales de la mercadotecnia han buscado formas para abordar a los clientes de modo más directo. Google es pionera en este esfuerzo porque ha acumulado una inmensurable cantidad de datos sobre lo que los usuarios hacen en línea. Actualmente otras compañías proporcionan soluciones de minería de datos. En la investigación realizada con SPSS, por ejemplo, el fabricante de autos italiano, Fiat, fue capaz de mejorar las relaciones con los clientes e incrementar su retención de 6 a 7%. Microsoft utiliza técnicas analíticas propias para estudiar la productividad de su fuerza de trabajo. Además, Harrah's Entertainment (un importante jugador en la industria de los casinos) ha aumentado su tasa de crecimiento anual al utilizar modelos por computadora para predecir cuáles clientes responderán a su publicidad dirigida y sus ofertas promocionales.

Por supuesto, toda esta sofisticación tiene un precio. La capacidad de las empresas para rastrear a los clientes y modelar su comportamiento genera gran cantidad de preocupación por la privacidad. Muchas compañías hacen todo lo posible por proteger la identidad del consumidor individual y su información privada. Sin embargo, es posible que la erosión continua de la privacidad del consumidor persista. Una pregunta clave para los profesionales de la mercadotecnia es: ¿en qué punto los consumidores dirán que ya es suficiente? ¿Qué tan lejos pueden forzar las empresas los límites de la recopilación y el análisis de datos antes de que los consumidores reaccionen de manera violenta?

la estrategia de marketing. Hasta que una empresa ha seleccionado y analizado un mercado objetivo, no puede tomar decisiones efectivas respecto a otros elementos de la estrategia de marketing.

En este capítulo examinamos los problemas relacionados con el comportamiento del comprador, en los mercados de consumo y de negocios. También analizamos los

enfoques tradicional e individualizado para la segmentación del mercado, los criterios para realizarla con éxito y las estrategias específicas del mercado objetivo. Las combinaciones potenciales de los mercados objetivo y los programas de marketing son básicamente ilimitados. La selección del mercado objetivo correcto entre muchas alternativas posibles es una de las pruebas clave para desarrollar una estrategia de marketing.

## Comportamiento del comprador en los mercados de consumo

Intentar comprender el comportamiento de compra de los consumidores es una tarea difícil y desafiante. A menudo, este comportamiento es poco razonable e impredecible. Con frecuencia los consumidores dicen una cosa, pero hacen otra. Aun así, el esfuerzo que se hace para tratar de comprenderlos es valioso porque puede aportar la percepción necesaria sobre cómo diseñar productos y programas de marketing que mejor satisfagan las necesidades y los deseos del cliente. Una de las tendencias más recientes en el aprendizaje sobre los clientes es el uso creciente de la etnografía, una técnica de investigación cualitativa diseñada para comprender los fenómenos culturales como la comunicación, los significados compartidos y los intereses personales. Por ejemplo, Lenovo, el fabricante de computadoras, ha usado la investigación etnográfica para aprender más sobre cómo las familias en India utilizan los artículos electrónicos. Un descubrimiento interesante fue que el centro social familiar en los hogares indios es la recámara de los padres. La cocina tiene la misma función en los hogares estadounidenses. Lenovo usa este tipo de información para desarrollar artículos electrónicos que se adaptan mejor a los diferentes estilos de vida familiares en India y Estados Unidos. Con el continuo avance de internet, los profesionales de la mercadotecnia han rastreado las redes sociales como Facebook, Twitter y MySpace para obtener percepciones culturales sobre los consumidores. Una de las redes más útiles es Pinterest, donde las personas pueden “pinear” cualquier cosa que les interese. El crecimiento fenomenal de Pinterest (las visitas diarias al sitio crecieron 145% durante la primera mitad de 2012) y su naturaleza abierta lo convierten en un tesoro de información sobre la cultura estadounidense.<sup>2</sup>

En esta sección observamos los problemas clave respecto al comportamiento del comprador en los mercados de consumo. Examinamos el proceso de compra del consumidor y los factores que modifican la manera en que los consumidores adquieren bienes y servicios. Como veremos, la estrategia exitosa de marketing depende de una comprensión clara de quiénes son los clientes, qué necesitan, qué prefieren y por qué compran. Aunque esta comprensión es claramente relevante para el diseño de la oferta del producto, también afecta la fijación de precios, la distribución y las decisiones de promoción en el programa de marketing.

### El proceso de compra del consumidor

El proceso de compra del consumidor que se ilustra en la figura 5.1 muestra las cinco etapas de las actividades que los consumidores llevan a cabo al adquirir bienes y servicios. El proceso comienza con el reconocimiento de una necesidad y después pasa por las etapas de búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisiones de compra y evaluación poscompra. El interés de un profesional de la mercadotecnia por el proceso de compra puede ir más allá de estas etapas para incluir los comportamientos de consumo reales, el uso del producto y su eliminación después del consumo. Puesto que consideramos cada etapa del proceso de compra, es importante recordar algunos aspectos clave.

Primero, el proceso de compra ilustra el posible rango de actividades que pueden efectuarse al tomar las decisiones de compra. Sin embargo, los consumidores no siempre siguen estas etapas en secuencia e incluso pueden pasar por alto algunas en el camino a la realización de la compra. Por ejemplo, las compras por impulso, como comprar un paquete de goma de mascar o un periódico, no implican una búsqueda prolongada o actividades de evaluación. Por otro lado, las compras complejas, como la de una casa, a menudo son bastante largas ya que pasan por todas las etapas del proceso. De igual forma, los consumidores que son leales a un produc-

**FIGURA 5.1 El proceso de compra del consumidor**

Etapas	Aspectos clave
Reconocimiento de necesidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las necesidades y los deseos del consumidor no son iguales.</li> <li>La comprensión de los deseos del consumidor es fundamental para la segmentación del mercado y el desarrollo del programa de marketing.</li> <li>Los profesionales de marketing deben crear estímulos adecuados para fomentar el reconocimiento de la necesidad.</li> </ul>
Búsqueda de información	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los consumidores confían en las fuentes internas y personales de información más que en las externas.</li> <li>La cantidad de tiempo, esfuerzo y gasto dedicada a la búsqueda de información depende de 1) el grado de riesgo relacionado con la compra, 2) la cantidad de experiencia que el cliente tiene con la categoría del producto y 3) el costo real de la búsqueda en términos de tiempo y dinero.</li> <li>Los consumidores reducen sus elecciones potenciales a un conjunto evocado de alternativas adecuadas que pueden satisfacer sus necesidades.</li> </ul>
Evaluación de alternativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los consumidores traducen sus necesidades en deseos de productos o marcas específicos.</li> <li>Los consumidores evalúan los productos como conjuntos de atributos que tienen diferentes capacidades para satisfacer sus necesidades.</li> <li>Los profesionales de la mercadotecnia deberían garantizar que su producto es un conjunto evocado de alternativas potenciales.</li> <li>Los profesionales de la mercadotecnia deben dar pasos para comprender los criterios de selección de los consumidores y la importancia que asignan a los atributos específicos del producto.</li> </ul>
Decisión de compra	<ul style="list-style-type: none"> <li>La intención de compra de un consumidor y el acto real de comprar son conceptos distintos. Diversos factores pueden evitar que la compra real tenga lugar.</li> <li>Los profesionales de la mercadotecnia garantizan que su producto esté disponible y ofrecen soluciones que incrementan la utilidad de la posesión.</li> </ul>
Evaluación poscompra	<ul style="list-style-type: none"> <li>La evaluación poscompra es la conexión entre el proceso de compra y el desarrollo de relaciones a largo plazo con el cliente.</li> <li>Los profesionales de la mercadotecnia deben seguir de cerca las respuestas de los consumidores (deleite, satisfacción, insatisfacción, disonancia cognitiva) para supervisar el desempeño del producto.</li> </ul>

to o una marca pasarán por alto algunas etapas y serán más propensos a simplemente comprar el mismo producto que adquirieron la última vez. Por consiguiente, los profesionales de la mercadotecnia pasan por momentos difíciles para promover el intercambio de marca porque deben convencer a estos clientes de romper la tradición y observar los diferentes productos que tienen para ofrecer.

En segundo lugar, el proceso de compra con frecuencia implica una secuencia paralela de actividades relacionadas con el hallazgo del comerciante más adecuado para el producto en cuestión. Es decir, mientras los consumidores consideran qué producto adquirir, también piensan dónde podrían comprarlo. En el caso de los productos de marca, este proceso de selección debe enfocarse en el precio y la disponibilidad del producto en diferentes tiendas o con los comerciantes en línea. Un modelo específico de televisión Sony, por ejemplo, a menudo está disponible con diferentes minoristas e, incluso, en el sitio web de Sony ([www.sonymstyle.com](http://www.sonymstyle.com)). A la inversa, en el caso de la mercancía con etiqueta privada, las opciones del producto y el comerciante se realizan de manera simultánea. Si un cliente está interesado solamente en la marca de ropa Gap, entonces debe adquirirla en una tienda Gap o en su sitio web.

En tercer lugar, la selección de un comerciante adecuado en realidad puede tomar precedencia sobre la de un producto específico. En algunos casos, los clientes son tan leales a un comerciante particular que no consideran buscar en otro lugar. Por ejemplo, muchos consumidores de edad avanzada son ferozmente leales a los fabricantes estadounidenses de automóviles. Estos clientes limitarán su selección de productos a una sola marca o concesionaria, lo cual restringe en gran medida su rango de opciones potenciales de productos. En otros casos, los clientes pueden ser leales a un comerciante particular porque tienen una tarjeta de crédito otorgada por



©Dennis MacDonald/Alamy

Cuando los consumidores compran productos como dulces o goma de mascar por impulso, rara vez pasan por todas las etapas del proceso de compra.

dicho comerciante o son miembros de su programa de clientes frecuentes. Finalmente, algunos de los comerciantes se vuelven tan reconocidos en lo que respecta a ciertos productos que los clientes realizan naturalmente su proceso de compra con ellos. Sears, por ejemplo, es reconocida por su gama de aparatos y herramientas de marca. Para muchos clientes, Sears es el lugar natural para buscar un refrigerador, una lavadora o llaves de tuercas nuevos.

**Reconocimiento de la necesidad** El proceso de compra comienza cuando el consumidor reconoce que tiene una necesidad insatisfecha. Esto sucede cuando se da cuenta de que existe una discrepancia entre el nivel existente de satisfacción y el nivel deseado. Los consumidores pueden reconocer necesidades en diversas configuraciones y situaciones. Algunas necesidades tienen su base en los estímulos internos como el hambre, la sed y la fatiga. Otras necesidades se basan en estímulos externos como la publicidad, los escaparates, la interacción con personal de ventas o las charlas con los amigos y la familia. Los estímulos externos también pueden suscitar respuestas, como el hambre que quizá usted sienta al observar un anuncio de Pizza Hut.

Normalmente pensamos en las necesidades como obligaciones, de manera especial respecto a las necesidades de la vida (comida, agua, ropa, seguridad, techo, salud o amor). Sin embargo, esta definición está limitada porque todas las personas tienen una perspectiva diferente sobre lo que constituye una necesidad. Por ejemplo, muchas argumentarían que necesitan un automóvil, cuando su necesidad real es de transporte. Su necesidad de un vehículo es en realidad el “deseo” de un automóvil. Aquí es donde explicamos la diferencia entre necesidades y deseos. Una necesidad se presenta cuando el nivel actual de satisfacción de un individuo no es igual a su nivel deseado. Un deseo es el anhelo del consumidor por un producto específico que satisfará la necesidad. Por lo tanto, las personas necesitan transporte, pero eligen satisfacer esa necesidad con un automóvil, en lugar de hacerlo con productos alternativos como motocicletas, bicicletas, transporte público, un taxi o un caballo.

La diferencia entre necesidades y deseos no es solamente académica. En cualquier esfuerzo de mercadotecnia, la empresa siempre comprende las necesidades básicas satisfechas con sus productos. Por ejemplo, las personas no necesitan taladros; lo que necesitan es hacer agujeros o colocar clavos. De igual forma, no necesitan cortadoras de césped; necesitan el pasto más corto y bien cuidado. Comprender estas necesidades básicas permiten a la empresa segmentar los mercados y crear programas de marketing que puedan traducir las necesidades del cliente en deseos de un producto específico. Una parte importante de este esfuerzo implica crear el estímulo correcto que fomentará el reconocimiento de la necesidad entre los clientes. La idea

es construir la necesidad básica y convencer a los clientes potenciales de que desean los productos porque estos cubrirán sus necesidades mejor que cualquiera de la competencia.

También es importante comprender que los deseos no son iguales a las demandas. La demanda se presenta solamente cuando la capacidad del consumidor y la disposición para comprar un producto específico respaldan su deseo de este último. Por ejemplo, muchos clientes desean un yate de lujo, pero solo algunos son capaces de comprar uno y están dispuestos a hacerlo. En algunos casos, los consumidores quizá necesiten realmente un producto, pero no lo desean. Los llamados “productos no buscados” como los seguros de vida, los lotes en el cementerio, los seguros de salud a largo plazo y de educación continua son ejemplos apropiados. En estos casos, el mercadólogo primero debe educar a los consumidores sobre la necesidad del producto y después convencerlos de querer los productos de su empresa antes que los de la competencia. Por ejemplo, la campaña “¿Está en buenas manos?”, de Allstate, cuestiona de modo específico si los clientes potenciales tienen certeza sobre la cobertura de su seguro. Sembrar la duda en la mente de los consumidores es un buen primer paso para educar a los clientes potenciales sobre la necesidad de un seguro adecuado.

La comprensión de las necesidades y los deseos de los consumidores es importante en la segmentación del mercado. Algunos mercados pueden segmentarse solo con base en las necesidades. Los estudiantes universitarios, por ejemplo, tienen necesidades muy diferentes de las de los ciudadanos de edad avanzada, y las de los consumidores solteros son distintas de las de las familias con hijos pequeños. Sin embargo, la mercadotecnia de muchos productos no se presenta sobre la base única del cumplimiento de una necesidad. En el mercado automotriz, por ejemplo, en esencia ningún fabricante promueve sus productos como los mejores para llevar al cliente del punto A al punto B (la necesidad básica de transporte). Por el contrario, los comercializan según los deseos del cliente, como lujo (Lexus), imagen (Mercedes), deportividad (Jaguar), durabilidad (Fordtrucks), ahorro de combustible (Honda Civic) y valor (Kia). Estos deseos son “botones rojos” para los consumidores y la clave para promover más actividades en el proceso de compra.

**Búsqueda de información** Cuando se aplican correctamente, los estímulos de la mercadotecnia pueden provocar que los consumidores se interesen en un producto, lo cual conduce a un deseo de buscar información adicional. Este deseo puede ser pasivo o activo. En la búsqueda de información pasiva, el consumidor se vuelve más atento y receptivo a la información, como cuando mira y presta atención a los anuncios automotrices si desea una marca específica. Un consumidor se compromete con la búsqueda de información activa cuando busca información adicional a propósito, como navegar por internet, preguntar a los amigos o visitar las salas de exposición de los comerciantes. La información puede provenir de diferentes fuentes. Las fuentes internas, como las experiencias personales y los recuerdos, por lo general son el primer tipo que los consumidores buscan. La información también puede provenir de fuentes personales, como las recomendaciones de amigos, familia o colaboradores. Las fuentes externas son la publicidad, las revistas, los sitios web, los empaques, las exposiciones y el personal de ventas. Aunque las fuentes externas son las más numerosas, los consumidores normalmente confían en ellas menos que en las internas y las personales.

La cantidad de tiempo, esfuerzo y gastos dedicada a la búsqueda de información depende del número de problemas. En primer lugar, y tal vez lo más importante, es el grado de riesgo relacionado con la compra. Por naturaleza, los consumidores tienden a evitar el riesgo; buscan información para reducirlo y aumentar las probabilidades de hacer la elección correcta. Los riesgos se presentan en muchas formas, como financieros (comprar una casa), sociales (adquirir la ropa correcta), emocionales (seleccionar un fotógrafo para una boda) y personales (elegir al cirujano correcto). Al comprar un automóvil, por ejemplo, los consumidores por lo regular consultan la revista *Consumer Reports*, las opiniones de amigos y las clasificaciones de seguridad del gobierno para reducir estos tipos de riesgos. Un segundo problema es la cantidad de experiencia o conocimiento que el consumidor tiene sobre la categoría de productos. Si un comprador de primera vez está en el mercado de las computadoras portátiles, se encuentra con una gama desconcertante de opciones y marcas. Es probable que se dedique a una

amplia búsqueda de información para reducir los riesgos y el conjunto potencial de opciones de productos. El mismo cliente, algunas compras más tarde, no pasará por el mismo proceso. Finalmente, el costo real de la búsqueda en términos de tiempo y dinero limitará el grado en el que los consumidores buscan información. En algunas situaciones, como las fechas límite o las urgencias, los consumidores tienen poco tiempo para consultar todas las fuentes de información para su eliminación.

Por medio de la búsqueda de información, los consumidores aprenden sobre diferentes productos o marcas, y eliminan algunos para considerarlos después. Evalúan y reevalúan su conjunto inicial de productos o marcas hasta que su lista de opciones potenciales se ha reducido hasta solo algunos productos o marcas que pueden satisfacer sus necesidades. La lista de alternativas adecuadas se llama conjunto evocado y representa el resultado de la búsqueda de información y el inicio de la siguiente etapa del proceso de compra.

**Evaluación de las alternativas** Al evaluar el producto alternativo o las opciones de marca entre los elementos del conjunto evocado, el consumidor básicamente traduce su necesidad en el deseo de un producto o marca específico. La evaluación de alternativas es la caja negra del comportamiento del consumidor porque normalmente es lo más difícil que los profesionales de la mercadotecnia pueden comprender, medir o influir. Lo que sabemos sobre esta etapa del proceso de compra es que los consumidores fundamentan su evaluación en diversos criterios, los cuales, en general, se equiparan con los atributos del producto.

Los consumidores evalúan los productos como conjuntos de atributos que tienen distintas capacidades para satisfacer sus necesidades. Al comprar un automóvil, por ejemplo, cada opción potencial representa un conjunto de atributos, incluyendo los atributos de la marca (por ejemplo, imagen, reputación, confiabilidad, seguridad), las características del producto (ventanas eléctricas, transmisión automática, ahorro de combustible), los atributos estéticos (estilo, deportividad, espacio, color) y el precio. Cada consumidor tiene diferentes opiniones relacionadas con la importancia de estos atributos, algunos ponen la seguridad en primer lugar, mientras otros consideran el precio como el factor dominante. Otra característica interesante de la etapa de evaluación es que la prioridad de cada criterio de selección del consumidor puede cambiar durante el proceso. Los consumidores pueden visitar a un concesionario con el precio en la mente como criterio dominante, solo para retirarse después con el precio en el tercer lugar de su lista de atributos importantes.

Existen algunas consideraciones importantes para los profesionales de la mercadotecnia durante la etapa de evaluación. La primera y más importante, los productos de la empresa deben encontrarse en el conjunto evocado de alternativas potenciales. Por esta razón, deben recordar constantemente a los consumidores su compañía y sus ofertas de productos. En segundo lugar, es vital que los mercadólogos tomen medidas para comprender los criterios de selección del consumidor y la importancia que asignan a los atributos específicos del producto. Como observaremos más adelante en este capítulo, comprender la conexión entre las necesidades de los clientes y los atributos del producto es importante en la segmentación del mercado y las decisiones del mercado objetivo. Finalmente, los mercadólogos a menudo deben diseñar programas de marketing que cambien la prioridad de los criterios de selección o las opiniones de los consumidores sobre la imagen del producto. Microsoft, por ejemplo, se ha movilizado para combatir el rápido crecimiento de los teléfonos inteligentes iPhone y Android al promover agresivamente su Windows Phone. Su teléfono y su interfaz innovadora han recibido revisiones entusiastas de los expertos, quienes enfatizan su facilidad de uso y su velocidad. Desafortunadamente, la elegancia del iPhone y la ubicuidad de Android han apagado el entusiasmo de los consumidores por el Windows Phone. Microsoft continuará peleando con una ráfaga de publicidad que resalta la confiabilidad y la facilidad de uso de su teléfono y su sistema operativo.<sup>3</sup>

**Decisión de compra** Después de que el consumidor ha evaluado cada alternativa en el conjunto evocado, forma una intención para comprar un producto o una marca particulares. Sin embargo, la intención de compra y el acto real de comprar son conceptos distintos. Un consumidor puede tener toda la intención de comprar un automóvil nuevo, por ejemplo, pero varios



© Stephen Coburn/Shutterstock

La entrega gratis es una de las formas más comunes de incrementar la utilidad de posesión durante el proceso de compra del consumidor.

factores pueden impedir que se efectúe la compra real. El cliente puede posponer la compra debido a circunstancias imprevistas, como una enfermedad o la pérdida del trabajo. El vendedor o el gerente de ventas pueden enfadar al cliente, haciendo que abandone el trato. El comprador quizá no pueda obtener financiamiento para sus compras debido a un error en su historial crediticio. O tal vez solo cambió de opinión. Los mercadólogos a menudo pueden disminuir o eliminar estos problemas al reducir los riesgos de compra por medio de garantías, hacer que la etapa de compras sea tan fácil como sea posible o encontrar soluciones creativas para los problemas inesperados.

Suponiendo que estos factores influyentes potenciales no son una preocupación, los problemas clave para los mercadólogos durante la etapa de compra son la disponibilidad de productos y la utilidad de posesión. La disponibilidad del producto es esencial. Sin ella, los clientes no le comprarían cosas a usted, sino a alguien más que pueda entregarle lo que quiere. La clave para la disponibilidad (que se relaciona de cerca con el componente de distribución del programa de marketing) es la conveniencia. La meta es colocar el producto al alcance del consumidor, sin importar dónde se encuentre. Esta tarea se encuentra estrechamente vinculada con la utilidad de posesión (es decir, la facilidad para tomar posesión). Para incrementar la utilidad de posesión, el mercadólogo puede hacer un esfuerzo de financiamiento o de plazos para las grandes compras, entrega e instalación de los productos como electrodomésticos o muebles, entrega a domicilio de artículos de conveniencia como pizza o periódico, o el empaque adecuado y la entrega rápida de artículos por correo.

**Evaluación poscompra** En el contexto de atraer y retener compradores, la evaluación poscompra es la conexión entre el proceso de compra y el desarrollo de relaciones a largo plazo con el cliente. Los profesionales de la mercadotecnia deben seguir de cerca las respuestas de

los consumidores durante esta etapa para dar seguimiento al desempeño del producto y a su capacidad de cumplir con las expectativas de los consumidores. En la etapa poscompra, los consumidores experimentarán alguno de estos cuatro resultados:

- **Deleite:** el desempeño excede en gran medida las expectativas del consumidor
- **Satisfacción:** el desempeño del producto concuerda con las expectativas del consumidor
- **Insatisfacción:** el desempeño del producto es insuficiente para las expectativas del consumidor
- **Disonancia cognitiva (deuda poscompra):** el consumidor no está seguro del desempeño del producto relacionado con sus expectativas

Es más probable que los consumidores experimenten insatisfacción o disonancia cognitiva cuando el valor de la compra se incrementa, los costos de oportunidad de las alternativas rechazadas son altos o la decisión de compra está influida por las emociones. Las empresas pueden manejar estas respuestas al ofrecer políticas de devolución flexibles, proporcionar un amplio apoyo posventa o reforzar la sabiduría de la decisión de compra del consumidor. La capacidad de la empresa para gestionar la insatisfacción y la disonancia no es solo una clave para crear la satisfacción del cliente; también afecta de modo importante sus intenciones para transmitir información mediante recomendaciones sobre la compañía y sus productos.

### Factores que afectan el proceso de compra del consumidor

Como mencionamos antes, las etapas en el proceso de compra representan un rango de posibles actividades que pueden efectuarse mientras los consumidores toman las decisiones. Ellos pueden gastar relativamente más o menos tiempo en ciertas etapas, seguir las etapas en secuencia o de manera aleatoria o incluso pasar algunas por alto. Esta variación en el proceso de compra se presenta cuando los consumidores, los productos que estos adquieren y las situaciones en las que toman las decisiones de compra son diferentes. Existe una serie de factores que afectan el proceso de compra del consumidor, como la complejidad de la compra y de la decisión, y las influencias individuales, sociales y situacionales. Examinemos brevemente cada uno.

**Complejidad de la toma de decisiones** La complejidad de la compra y el proceso de toma de decisiones es la razón principal por la que el proceso de compra será distinto entre los consumidores y en el mismo consumidor en diferentes situaciones. Por ejemplo, las decisiones muy complejas, como comprar la primera casa, el primer auto, seleccionar el colegio correcto o elegir una cirugía, son muy importantes para las personas. A menudo, estas compras se caracterizan por un riesgo personal, social o financiero alto; fuerte participación emocional y la falta de experiencia con el producto o la situación de compra. En estas circunstancias, los clientes gastarán una gran cantidad de tiempo, esfuerzo y dinero para garantizar que toman la decisión correcta. En contraste, las compras que no son complejas no son tan importantes para muchos clientes. En algunos casos, estas tareas de compra adquieren una naturaleza rutinaria. Por ejemplo, muchos consumidores compran abarrotes seleccionando del estante los artículos que les son familiares y colocándolos en el carrito sin considerar otros productos alternativos.

Para los profesionales de la mercadotecnia, la administración de la complejidad de la toma de decisión es importante. Los mercadólogos de productos altamente complejos deben reconocer que los clientes son renuentes a los riesgos y necesitan gran cantidad de información para que tomen la decisión correcta. En estas situaciones, el acceso a la información útil y de alta calidad debe ser un factor importante en el programa de marketing de la organización. Las empresas que venden menos productos complejos no tienen que ofrecer tanta información, pero enfrentan los desafíos de crear una imagen de marca y garantizar que sus productos sean fácilmente reconocibles. Para estos profesionales de la mercadotecnia los problemas como el desarrollo de la marca, el empaque, la publicidad y los puntos de venta son clave en el programa de marketing.

**Influencias individuales** El rango de influencias individuales que pueden afectar el proceso de compra es bastante extenso. Algunos factores individuales, como la edad, el ciclo de vida, la ocupación y el estatus socioeconómico, son fáciles de comprender e incorporar en la estrategia de marketing. Para la mayoría, estos factores individuales dictan las preferencias para ciertos tipos de productos o marcas. Los consumidores casados y con tres hijos claramente tienen necesidades y preferencias diferentes que los que son jóvenes y solteros. De igual forma, los más acaudalados tendrán las mismas necesidades básicas que los menos acaudalados; sin embargo, sus deseos serán distintos. Estos factores individuales son útiles para los mercadólogos en cuanto a la selección del mercado objetivo, el desarrollo del producto y la estrategia promocional.

Otros factores individuales, como las percepciones, los motivos, los intereses, las actitudes, las opiniones o los estilos de vida, son mucho más difíciles de comprender porque no coinciden de manera evidente con las características demográficas, como la edad, el género o los niveles de ingresos. Es muy difícil cambiar estos factores. Por esta razón, muchos mercadólogos adaptan sus productos y mensajes promocionales para que se ajusten a las actitudes, los intereses o los estilos de vida existentes. Por ejemplo, Kia ha recurrido a los hámsters de tamaño humano que cantan rap para comercializar su automóvil Soul. Los anuncios inspirados en el hip-hop se dirigen a una audiencia no conformista y más joven que ama la música y las actividades sociales.<sup>4</sup>

**Influencias sociales** Del mismo modo que con las influencias individuales, existe un amplio rango de influencias sociales que afectan el proceso de compra. Las influencias sociales, como la cultura, la subcultura, la clase social, los grupos de referencia y las familias, causan un impacto profundo en qué, porqué y cómo compran los consumidores. Entre estas ninguna es más importante que la familia. Desde el nacimiento, los individuos comienzan a socializar respecto al conocimiento y las habilidades necesarias para ser un consumidor efectivo. Como adultos, normalmente exhiben las preferencias de marcas y productos de sus padres. La influencia de los niños en el proceso de compra ha aumentado en gran medida durante los últimos 50 años.

Los grupos de referencia y los líderes de opinión también tienen un efecto importante en los procesos de compra. Los grupos de referencia actúan como punto de comparación y fuente de información sobre los productos. Las decisiones de compra tienden a estar en línea con el consejo, las creencias y las acciones de uno o más grupos de referencia. Los líderes de opinión pueden formar parte de un grupo de referencia o pueden ser individuos específicos que existen fuera de un grupo. Cuando los consumidores sienten que carecen de experiencia personal, buscan el consejo de los líderes de opinión, a quienes consideran bien informados en un campo particular del conocimiento. En algunos casos, los mercadólogos buscan a los líderes de opinión antes de intentar llegar a más consumidores predominantes. Los fabricantes de software, por ejemplo, liberan versiones beta (de prueba) de sus productos a los líderes de opinión antes de un lanzamiento a gran escala. Esta práctica no solo trabaja los errores del producto, también inicia rumores por recomendaciones sobre el próximo lanzamiento de software.

**Influencias situacionales** Existe una serie de influencias situacionales que pueden afectar el proceso de compra del consumidor. La figura 5.2 ilustra algunas de las más comunes; muchas de ellas afectan la cantidad de tiempo y esfuerzo que los consumidores dedican a la tarea de compra. Por ejemplo, las personas hambrientas que están apesuradas a menudo toman la comida más rápida que pueden encontrar, incluso si proviene de una máquina expendedora. Este hecho representa el éxito rápido de Pret a Manger (en francés, “listo para comer”), una cadena de restaurantes de comida rápida que ofrece comidas preenvasadas que se enfocan en ingredientes frescos, por completo naturales y orgánicos. La compañía se esfuerza por servir a los clientes en 60 segundos o menos.<sup>5</sup> Además, quienes se enfrentan a situaciones de emergencia tienen poco tiempo para reflexionar sobre sus opciones de productos y si toman la decisión correcta. Los consumidores también podrían dedicar menos tiempo y esfuerzo al proceso de compra si no se sienten cómodos. Por esta razón, los restaurantes deberían ser acogedores y relajantes para fomentar las visitas más largas y añadir complementos como postre y café después de la comida.

**FIGURA 5.2** Influencia situacional común en el proceso de compra del consumidor

Influencias situacionales	Ejemplos	Influencias potenciales en el comportamiento de compra
Influencias físicas y espaciales	Atmósfera minorista Aplañamiento minorista Arreglo y diseño de la tienda	Una atmósfera o ambiente cómodo promueve la persistencia, la búsqueda y la compra. Las tiendas muy concurridas pueden causar que los clientes abandonen o compren menos de lo planeado.
Influencias sociales e interpersonales	Compra en grupos Vendedores Otros consumidores	Los consumidores son más susceptibles a las influencias de otros consumidores cuando compran en grupos. Los vendedores rudos pueden terminar el proceso de compra. “Otros” consumidores odiosos pueden causar que el cliente abandone o esté insatisfecho.
Influencias temporales	Falta de tiempo Emergencias Conveniencia	Los consumidores pagarán más por los productos cuando están en un apuro o se enfrenten a una emergencia. La falta de tiempo reduce en gran medida la búsqueda de información y la evaluación de alternativas. Los consumidores con tiempo de sobra pueden buscar información sobre muchas y diferentes alternativas de productos.
Influencias de la tarea de compra o del uso del producto	Ocasiones especiales Comprar para otros Comprar un obsequio	Los consumidores pueden comprar productos de calidad superior para regalos u ocasiones especiales. El conjunto evocado diferirá cuando los consumidores compran para otros, en lugar de para sí mismos.
Influencias de la disposición del consumidor	Estrés Ansiedad Temor Fatiga Involucramiento emocional Estado de ánimo bueno/malo	Los consumidores que sufren de estrés o fatiga no comprarán nada o pueden satisfacerse con ciertos productos para sentirse mejor. Los consumidores que están de mal humor son excepcionalmente difíciles de complacer. Un incremento del temor o la ansiedad sobre una compra puede causar que los consumidores busquen información adicional y se esfuerzen por tomar la decisión correcta.

© Cengage Learning 2013

Otras influencias situacionales pueden afectar las elecciones específicas del producto. Por ejemplo, si usted invita a su jefe a cenar, es probable que su elección de productos difiera de la que haría en sus compras cotidianas de alimentos y bebidas. De igual forma, los clientes pueden adquirir artículos más caros cuando se trata de obsequios o cuando van de compras con amigos. Las elecciones de productos también cambian cuando los clientes compran para alguien más, como ropa para niños. De hecho, muchos padres comprarán ropa más barata para sus hijos a propósito, si están creciendo rápidamente o son excepcionalmente activos. Estos padres quieren ahorrar dinero en ropa que se desgastará o será demasiado pequeña rápidamente.

## Comportamiento del comprador en los mercados de negocios

Mientras centramos nuestra atención en el comportamiento del comprador en los mercados de negocios, tenemos en mente que el mercado de consumo y el de negocios tienen muchas cosas en común. En ellos hay compradores y vendedores que buscan realizar buenas compras y satisfacer sus objetivos personales y organizacionales. En ambos mercados ocurren procesos similares de compra, que incluyen las etapas relacionadas con la identificación de la necesidad, la búsqueda de información y la evaluación del producto. Finalmente, ambos procesos se enfocan en la satisfacción del cliente y el resultado deseado. Sin embargo, los mercados de negocios difieren de los de consumo en aspectos importantes. Una de las diferencias sobresalientes implica el consumo de los productos adquiridos. Los consumidores compran productos para

su uso o consumo personales. En contraste, los compradores organizacionales adquieren los productos para usarlos en sus operaciones. Estos usos pueden ser directos, como al adquirir materias primas para producir bienes terminados, o indirectos, como comprar suministros para oficina o rentar autos para los vendedores. Existen cuatro tipos de mercados de negocios:

- **Mercados comerciales.** Estos mercados adquieren materias primas para usarlos en la producción de bienes terminados y compran bienes y servicios de facilitación utilizados en la producción de bienes terminados. Los mercados comerciales incluyen una variedad de industrias, como la aeroespacial, la agricultura, la explotación, la construcción, el transporte, la comunicación y servicios públicos.
- **Mercados de reventa.** Estos mercados consisten en intermediarios de canal, como ventas mayoristas, minoristas o agentes que adquieren los bienes terminados al mercado productor y los revenden con una ganancia. Como observaremos en el capítulo 6, los intermediarios de canal tienen la responsabilidad de crear la variedad y clasificación de productos ofrecidos a los consumidores. Por lo tanto, ejercen un enorme poder en la cadena de suministro.
- **Mercados gubernamentales.** Estos mercados incluyen gobiernos federales, estatales, municipales, de la ciudad y locales. Los gobiernos compran una amplia variedad de bienes terminados que van desde portaaviones y camiones de bomberos hasta equipo de oficina. Sin embargo, muchas compras del gobierno se destinan a los servicios proporcionados a los ciudadanos, como educación, protección contra incendios y seguridad, mantenimiento y reparación de caminos y tratamiento de agua y aguas residuales.
- **Mercados institucionales.** Estos mercados consisten en un grupo diverso de organizaciones no comerciales como iglesias, organizaciones benéficas, escuelas, hospitales u organizaciones profesionales. Estas compran principalmente bienes terminados que facilitan sus operaciones en curso.

### Características únicas de los mercados de negocios

Los mercados de negocios difieren de los de consumo por lo menos en cuatro aspectos. Estas diferencias se refieren a la naturaleza de la unidad de toma de decisiones, la función de costos tangibles e intangibles de la toma y evaluación de decisiones de compra, relaciones recíprocas de compra y la dependencia mutua de las dos partes. Como regla general, estas diferencias son más agudas para las empresas que intentan construir relaciones de largo plazo con el cliente. En los mercados de negocios, comprar productos necesarios al menor precio posible no es en esencia el objetivo más importante. Puesto que muchas transacciones comerciales se basan en las relaciones de largo plazo, la confianza, la confiabilidad y el cumplimiento de metas generales son mucho más importantes que el precio del producto.

**El centro de compras** La primera diferencia clave se relaciona con la función del *centro de compras*: el grupo de personas responsable de tomar las decisiones de compra. En los mercados de consumo, el centro de compras es bastante sencillo: el adulto jefe de familia toma la mayoría de las decisiones de compra importantes, con contribuciones y ayuda de los hijos y otros integrantes del grupo familiar, según corresponda. Sin embargo en una organización es mucho más complejo y difícil identificar el centro de compras, en parte porque puede incluir tres grupos diferentes de personas (compradores económicos, compradores técnicos y usuarios), y cada uno de ellos tiene una agenda propia y necesidades únicas que afectan la decisión de compra.

Cualquier esfuerzo para construir una relación entre las organizaciones vendedora y compradora debe incluir a los compradores económicos, aquellos gerentes de nivel alto con la responsabilidad general de lograr los objetivos de la empresa compradora. En los últimos años, los compradores económicos se han vuelto cada vez más influyentes, conforme el precio se vuelve menos importante en la determinación del valor verdadero de un producto para la empresa compradora. Esto ha convertido a los compradores económicos en un objetivo mayor para las actividades promocionales. Los compradores técnicos, empleados con la res-

responsabilidad de comprar productos que cumplan con las necesidades de manera continua, incluyendo agentes de compra y gerentes de materiales. Estos compradores tienen la responsabilidad de reducir el número de opciones de producto y entregar recomendaciones de compra que se ajusten al presupuesto de (los) comprador(es) económicos. Los compradores técnicos son críticos en la ejecución de las transacciones de compra y también son importantes para el mantenimiento diario de las relaciones de largo plazo. Los usuarios, gerentes y empleados que tienen la responsabilidad de utilizar un producto adquirido por la empresa, constituyen el último grupo de personas en el centro de compras. A menudo, el usuario no es responsable final de la toma de decisión, pero con frecuencia tiene un lugar en el proceso, de manera especial en el caso de los productos tecnológicamente avanzados. Por ejemplo, el director de tecnología de la información casi siempre tiene una función principal en las decisiones de compra de TI.

**Costos tangibles e intangibles** La segunda diferencia entre los mercados de negocios y de consumo involucra la importancia de los costos tangibles e intangibles. Tanto los consumidores como las organizaciones consideran los *costos tangibles*, entre los que se encuentran el precio monetario y los costos de compra asociados, como el envío y la instalación. Sin embargo, también deben tener en cuenta para la decisión de compra los *costos intangibles*, como el tiempo de inactividad, los costos de oportunidad y los costos de recursos humanos relacionados con la compatibilidad de los sistemas. La compra e implementación de un nuevo sistema de nómina, por ejemplo, disminuirá la productividad e incrementará los costos de capacitación en el departamento de pago de nómina hasta que el nuevo sistema se haya integrado por completo.

**Reciprocidad** La tercera diferencia clave implica la existencia de relaciones recíprocas de compra. Con las compras del consumidor, la oportunidad de comprar y vender normalmente es una vía de un solo sentido: el comerciante vende y el consumidor compra. La mercadotecnia comercial, sin embargo, va con mayor frecuencia en dos sentidos, pues cada empresa compra lo que otra empresa vende. Por ejemplo, una compañía puede comprar suministros para oficina a otra que, a cambio, compra las copiadoras a la primera empresa. De hecho, estos arreglos pueden ser una condición abierta de compra en el marketing con base solamente en transacciones. La compra recíproca tiene menos posibilidades de presentarse en las relaciones de largo plazo a menos que ayude a ambas partes a lograr sus respectivas metas.

**Dependencia mutua** Finalmente, en los mercados de negocios, hay más probabilidades de que el comprador y el vendedor sean dependientes entre sí. En las relaciones consumidor-vendedor, este nivel de dependencia tiende a ser bajo. Si una tienda ya no cuenta con un producto, o si una empresa sale del negocio, los clientes simplemente cambiarán a otra fuente para satisfacer sus necesidades. De igual forma, la pérdida de un cliente particular debido al cambio de marca, la reubicación o la muerte, es desafortunada para una compañía, pero no es especialmente dañina por sí misma. La única excepción real para esta norma es cuando los consumidores son leales a una marca o a un comerciante. En estos casos, los consumidores se vuelven dependientes de una sola marca o comerciante, y la empresa puede volverse dependiente del volumen de ventas generado por estos consumidores leales.

Este no es el caso en los mercados de negocios, donde las compras de una sola fuente o de una fuente limitada puede perjudicar gravemente las operaciones de la organización cuando un proveedor se retire o no entregue a tiempo. Lo mismo es verdad para la pérdida de un cliente. La empresa vendedora ha invertido mucho en la relación con el cliente, modificando a menudo sus productos y alterando la información u otros sistemas centrales para la organización. Cada relación con un cliente representa una parte significativa de las ganancias de la empresa y la pérdida de uno solo puede involucrar un periodo de varios meses o, incluso, años, para reemplazarlo. Por ejemplo, después de que las relaciones de Rubbermaid con Walmart, Lowe's y Home Depot terminaron a mediados de la década de 1990, estos minoristas retiraron de sus anaqueles los productos de Rubbermaid y los reemplazaron con los de Sterilite, un pequeño fabricante con base en Massachusetts, para proveer a sus tiendas con productos de plástico (contenedores para almacenamiento, etc.). Junto con el daño a la reputación y las ganancias de Rubbermaid, el considerable poder de compra de Walmart, Lowe's y Home

Depot convirtió a Sterilite en un importante competidor para Rubbermaid. Hoy Sterilite es el fabricante independiente de artículos de plástico para uso doméstico más grande del mundo.<sup>6</sup>

## El proceso de compra de negocios

Al igual que los consumidores, los negocios siguen un proceso de compra. Sin embargo, debido a la complejidad, el riesgo y los gastos que muchas compras implican, los compradores de negocios tienden a seguir estas etapas en secuencia. Algunas situaciones pueden ser bastante rutinarias, como la compra o entrega diaria o semanal de materias primas o la adquisición de artículos de oficina, como papel y cartuchos de tinta. Sin embargo, los compradores de negocios a menudo realizan compras rutinarias a partir de proveedores fuente precalificados o únicos. Por consiguiente, casi todas las compras comerciales pasan por las siguientes etapas en algún momento u otro:

1. **Reconocimiento del problema.** El reconocimiento de las necesidades puede derivarse de una variedad de fuentes internas y externas, como empleados, miembros del centro de compras o personal de ventas externo. Los compradores de negocios a menudo reconocen las necesidades en circunstancias especiales, como cuando el equipo o la maquinaria se avería u funciona de manera incorrecta.
2. **Especificaciones de desarrollo del producto.** Las especificaciones detalladas del producto a menudo definen las compras de negocios. Esto ocurre debido a que las nuevas compras deben integrarse a las tecnologías y los procesos actuales. Por lo regular el centro de compras desarrolla las especificaciones del producto.
3. **Identificación y calificación del vendedor.** Los compradores de negocios deben garantizar que los vendedores potenciales pueden cumplir con las especificaciones necesarias del producto, dentro de un marco de tiempo específico y en las cantidades requeridas. Por tanto, los compradores de negocios realizarán un análisis minucioso de los vendedores potenciales para garantizar que pueden satisfacer las necesidades de su empresa. Entonces, los compradores califican y aprueban a los vendedores que cumplen con sus criterios para proporcionar bienes y servicios a la empresa.
4. **Solicitud de propuestas u ofertas.** Dependiendo de la compra en cuestión, la empresa compradora puede solicitar que los vendedores calificados envíen propuestas u ofertas. Estas explicarán la forma en la que el vendedor cumplirá con las necesidades de la empresa y con los criterios de compra establecidos durante la segunda etapa del proceso.
5. **Selección del vendedor.** La empresa compradora seleccionará al vendedor o los vendedores que cumplen mejor con sus necesidades. El mejor no es necesariamente el que ofrece el menor precio. Otros problemas, como la reputación, la línea cronológica de entrega, las garantías o las relaciones personales con los miembros del centro de compra, a menudo son más importantes.
6. **Procesamiento de órdenes.** Con frecuencia un proceso oculto, el procesamiento de órdenes involucra los detalles del procesamiento de la orden, la negociación de los términos de crédito, el establecimiento de fechas de entrega y cualquier ayuda técnica final necesaria para completar la compra.
7. **Revisión del desempeño del vendedor.** La etapa final del proceso de compra implica una revisión del desempeño del vendedor. En algunos casos, el producto puede cumplir perfectamente con las especificaciones, pero el desempeño del vendedor es deficiente. En esta etapa, las especificaciones tanto del producto como del vendedor pueden ser reevaluadas y modificadas conforme sea necesario. Al final, el resultado de estas evaluaciones afectará las decisiones futuras de compra.

Al igual que en los mercados de consumo, existe una serie de factores que pueden influir en el proceso de compra de negocios. Las condiciones ambientales pueden tener una influencia importante en el comportamiento del comprador al incrementar la incertidumbre, la complejidad y los riesgos relacionados con una compra. En las situaciones de cambios ambientales rápidos, los compradores de negocios pueden modificar sus planes de compra, posponerlos o incluso cancelarlos hasta que las cosas se normalicen. Las condiciones ambientales no solo afectan la compra de productos; también pueden influir en las decisiones sobre el reclutamiento y la contratación de empleados.

Los factores organizacionales también pueden influir en las decisiones de compras corporativas. Estos factores incluyen las condiciones en el ambiente interno de la empresa (recursos, estrategias, políticas, objetivos) además del estado de las relaciones con los socios comerciales y de la cadena de suministro. Un cambio en los recursos de la empresa puede alterar las decisiones de compra, por ejemplo, causando un retraso temporal en la compra hasta que se acuerden términos favorables de crédito. De igual forma, si de repente un proveedor no puede suministrar las cantidades necesarias de productos o no logra cumplir con un programa de entrega, la empresa compradora se verá obligada a identificar y calificar a proveedores nuevos. Los cambios internos en la tecnología de la información también pueden afectar el proceso de compra, como ocurre cuando los técnicos integran sistemas electrónicos de adquisición a los sistemas heredados de la empresa y sus vendedores. Finalmente, las relaciones interpersonales y los factores individuales también pueden influir en el proceso. Un ejemplo común se presenta cuando los miembros del centro de compra están en desacuerdo sobre las decisiones. Las luchas de poder son comunes en las compras de negocios y pueden interrumpir el proceso completo si no se manejan de manera adecuada. Los factores individuales, como las preferencias o los prejuicios personales del gerente, también modifican las decisiones de compra. La importancia de los factores interpersonales e individuales depende de la situación específica y su importancia para las metas y los objetivos de la empresa. Las compras importantes normalmente crean más conflictos entre los miembros del centro de compra.

## Segmentación del mercado

La comprensión de los procesos por los que pasan los consumidores y las empresas para tomar las decisiones de compra es vital para el desarrollo de las relaciones de largo plazo y mutuamente benéficas con los clientes. También es un primer paso necesario para descubrir las similitudes entre los grupos de compradores potenciales que se pueden usar en la segmentación del mercado y las decisiones del mercado objetivo. Desde una perspectiva estratégica, definimos la *segmentación del mercado* como el proceso que consiste en dividir el mercado total para un producto particular o una categoría de producto en segmentos o grupos relativamente homogéneos. Para que sea eficaz, la segmentación debe crear grupos en donde los integrantes tengan gustos, experiencias o preferencias similares; pero en donde los grupos en sí mismos no sean similares entre sí. Como se observa en *Más allá de las páginas 5.2*, la diversidad cada vez más grande de la población crea diversas oportunidades y desafíos cuando se trata de segmentación de mercados.

En realidad, la decisión fundamental de segmentación es si se debe llevar a cabo. Cuando una empresa toma la decisión de dirigirse a todo el mercado, debe hacerlo con base en las necesidades universales que poseen todos los clientes. Sin embargo, muchas empresas optan por centrarse en uno o más segmentos del mercado total porque descubren que pueden tener más éxito adaptando los productos para que se ajusten a las necesidades o los requisitos únicos. En la economía actual, la segmentación está determinada por los clientes debido a su búsqueda de productos únicos y su uso cambiante de los medios de comunicación. El resultado final es que los segmentos se vuelven todavía más fragmentados y más difíciles de alcanzar. Hoy en día muchas empresas llevan la segmentación al extremo al dirigirse a pequeños nichos del mercado o incluso a los segmentos más pequeños: los individuos.

### Enfoques de segmentación del mercado tradicional

Muchos enfoques de segmentación son tradicionales en el sentido de que las empresas los han utilizado con éxito durante décadas. No es nuestra intención mostrar estos enfoques como antiguos u obsoletos, especialmente al compararlos con las estrategias de segmentación individualizadas que analizaremos más adelante. De hecho, muchas de las empresas actuales más reconocidas usan estos enfoques de “probado y verdadero”. En realidad, algunas organizaciones aplican más de un tipo de segmentación, dependiendo de la marca, el producto o el mercado en cuestión.

## Más allá de las páginas 5.2

### Los desafíos y las oportunidades de la diversidad de la población<sup>7</sup>

A pesar de que existen diferencias evidentes entre los miembros de nuestra población, muchas personas se sorprenden al aprender que Estados Unidos es más diverso de lo que habían imaginado. Sin embargo, no deberíamos sorprendernos. Después de todo, fue fundado como un crisol de culturas. Ese crisol de diferencias culturales crea muchos desafíos y oportunidades para encontrar y servir a los mercados objetivo. Considere las siguientes estadísticas:

- Hoy, aproximadamente una tercera parte de la población es minoría. Si estos consumidores fueran un país independiente, este ocuparía el decimosegundo lugar más grande en el mundo. Para 2045, cerca de la mitad de la población de Estados Unidos formaría parte de un grupo minoritario.
- Texas, California, Hawai, Nuevo México y el Distrito de Columbia ahora tienen poblaciones “mayoría-minoría”, en las que más de 50% de la población es parte de un grupo minoritario.
- Las poblaciones minoritarias tienen una gran clase media con un enorme poder de compra. De hecho, el poder combinado de compra de las minorías, que representa 1.6 billones de dólares en la actualidad, ascendería a 2.1 billones para 2015. La población hispana por sí sola representa un billón de dólares del poder de compra actual. Ese número convierte a la población hispana de Estados Unidos en la 15a. economía más grande del mundo.
- Las características que definen a los mercados minoritarios no se basan en el color de la piel o el idioma. Por el contrario, los valores centrales como la familia, la fe, el nacionalismo, el respeto por las personas mayores, los líderes de la comunidad y las instituciones culturales son las características dominantes que definen a las poblaciones minoritarias.
- Las poblaciones minoritarias han dejado de intentar “ajustarse” a las costumbres tradicionales de Esta-

dos Unidos. Por el contrario, trabajan mucho para preservar sus valores éticos y costumbres.

- Las distintas poblaciones minoritarias tienen poco en común entre ellas, más allá de sus conexiones emocionales con sus tradiciones étnicas.

Debido a estos hechos escuetos, es claro que las empresas tendrán problemas para alcanzar a una audiencia masiva de consumidores en Estados Unidos usando un enfoque de marketing uniforme. Entonces, ¿cómo puede una empresa superar los segmentos de la sociedad para obtener la máxima efectividad y eficiencia de marketing? La verdad es que a muchas empresas no les importa. Aun así, dirigirse a los grupos minoritarios específicos se ha vuelto más difícil. Las tácticas de ayer, la transición hacia un lenguaje sencillo, la contratación de empleados diversos o el uso de fotografías de minorías étnicas en las imágenes promocionales, ya no funcionará.

McDonald's sigue un enfoque interesante para este desafío. Aunque la compañía todavía usa la publicidad dirigida específicamente a grupos minoritarios, su estrategia más reciente es tomar lecciones de los grupos minoritarios en este enfoque para dirigirse a los caucásicos. Actualmente, las tendencias y los gustos étnicos se usan para reformar el menú y las decisiones de publicidad de McDonald's. Por ejemplo, las combinaciones de frutas en los smoothies de la compañía se basan en las preferencias de las minorías. De igual forma, el “menú Fiesta” que se ofrece en muchos estados occidentales ahora es igualmente popular entre los hispanos y los caucásicos. Su publicidad también ha cambiado. La compañía incluye un porcentaje más alto de minorías, en comparación con otras cadenas de restaurantes. Los resultados han sido impresionantes. Las ventas han aumentado 1.5% desde que inició su estrategia. Todavía más impresionante es que sus ventas crecen en momentos en los que el resto de la industria de los restaurantes lucha por crecer.

**Marketing masivo** Parece extraño referirse al marketing masivo como enfoque de segmentación, ya que no implica segmentación alguna. Las compañías lanzan campañas de marketing masivo en el mercado total (completo) para un producto particular. Aquellas que lo adoptan toman un enfoque no diferenciado que supone que todos los clientes en el mercado tienen las mismas necesidades y deseos que pueden ser satisfechos de manera razonable con un solo programa de marketing. Este programa normalmente consiste en un producto o marca únicos (o, en el caso de los minoristas, un conjunto homogéneo de productos), un precio, un programa promocional y un sistema de distribución. Duracell, por ejemplo, ofrece un conjunto de baterías de diferentes tamaños (D, C, A, AA, AAA, 9 volts), pero todas son baterías desechables comercializadas para que los consumidores solo las utilicen en juguetes y dispositivos electrónicos pequeños. También ofrecen una línea de baterías recargables y de

ultra potencia para los dispositivos más grandes. De igual forma, la Compañía WD-40 ofrece un conjunto de marcas, como WD-40, 3-IN-ONE Oil, Lava Soap, 2000 Flushes, Carpet Fresh y X14Cleaner, que pueden utilizarse en diversas tareas domésticas.

El marketing masivo funciona mejor cuando las necesidades de todo el mercado son relativamente homogéneas. Algunos ejemplos apropiados pueden ser los productos básicos como el petróleo y los productos agrícolas. En realidad, muy pocos productos o mercados son ideales para el marketing masivo porque las compañías, que quieren llegar a los clientes nuevos, a menudo modifican sus líneas de productos. Durante la mayor parte de su existencia, Vaseline ha fabricado y ofrecido un solo producto. Para llegar a los clientes nuevos modificó esta estrategia al lanzar su línea de productos de cuidado intensivo y ampliar la percepción de los clientes sobre el uso de la vaselina para satisfacer varias necesidades en el hogar y el garaje/taller. Además, piense en los muchos productos que contienen bicarbonato de sodio de Arm & Hammer, un artículo que en algún momento solo se vendía como ingrediente para hornear.

Aunque el marketing masivo es provechoso en términos de la eficiencia de la producción y la disminución de los costos de marketing, es inherentemente riesgosa. Al ofrecer un producto estándar a todos los clientes, la organización queda vulnerable ante los competidores que ofrecen productos especializados que se adaptan mejor a las necesidades de los clientes. En las industrias donde las barreras de entrada son bajas, el marketing masivo corre el riesgo de ser percibido como demasiado genérico. Esta situación es atractiva para los competidores cuyos enfoques son más dirigidos. El marketing masivo también es riesgoso en los mercados globales, donde incluso las marcas como Coca-Cola deben adaptarse a los gustos y las costumbres locales.

**Marketing diferenciado** Muchas empresas utilizan alguna forma de segmentación del mercado al: 1) dividir el mercado total en grupos de clientes que tienen necesidades relativamente comunes u homogéneas y 2) intentar desarrollar un programa de marketing que sea atractivo para uno o más de estos grupos. Este enfoque puede ser indispensable cuando las necesidades del cliente son similares dentro de un solo grupo, pero difieren entre grupos. Por medio de una investigación bien diseñada y realizada cuidadosamente, las empresas pueden identificar las necesidades particulares de cada segmento para crear programas de marketing que se adapten mejor a esas necesidades y expectativas. Dentro del enfoque diferenciado existen dos opciones: de segmentos múltiples y de concentración del mercado.

Las empresas que utilizan el *enfoque de segmentos múltiples* buscan atraer a los compradores de más de un segmento del mercado al ofrecer una variedad de productos que satisfagan las diferentes necesidades. Las empresas que prefieren esta opción pueden incrementar su participación de mercado al responder a las necesidades heterogéneas de los diferentes segmentos. Si los segmentos tienen suficiente potencial de compra y el producto es exitoso, los incrementos en las ventas resultantes pueden más que compensar los altos costos de ofrecer múltiples productos y programas de marketing. El enfoque de segmentos múltiples es la estrategia que se usa más ampliamente entre las empresas de mediano a gran tamaño. Es muy común para los bienes empaquetados y los comestibles. Maxwell House, por ejemplo, comenzó comercializando un tipo y una marca de café. Actualmente, esta división de Kraft Foods ofrece 22 variedades de diferentes marcas bajo las etiquetas Maxwell House, Sanka y Yuban, además de proporcionar marcas de etiqueta privada para los minoristas. Una caminata por el pasillo de cereales en su supermercado local ofrece más ejemplos. Las empresas como Kellogg's y Nabisco cuentan aparentemente con cientos de marcas de cereales dirigidas a segmentos específicos, como los niños (Fruity Pebbles y Apple Jacks), los adultos conscientes de la salud (Shredded Wheat, Total), los padres de familia que buscan alimentos más sanos para sus hijos (Life y Kix) y así sucesivamente.

Las empresas que utilizan el *enfoque de concentración del mercado* se enfocan en un solo segmento. A menudo encuentran más eficiente buscar una participación máxima en un segmento del mercado. Por ejemplo, Armor All comercializa una línea reconocida de limpiadores automotrices, protectores y pulidores dirigidos principalmente a los hombres jóve-

nes en edad de conducir. La ventaja principal de la concentración del mercado es la especialización, ya que permite a la empresa enfocar todos sus recursos en la comprensión y servicio a un solo segmento. La especialización también es su desventaja principal. Al “poner todos los huevos en una canasta”, la empresa se vuelve vulnerable ante los cambios en ese segmento, como las crisis económicas y los cambios demográficos. Aun así, el enfoque de concentración del mercado puede ser exitoso. En las artes, donde la concentración del mercado es casi universal, los grupos musicales afinan sus talentos y planean sus presentaciones para satisfacer los gustos de un segmento del mercado, dividido por géneros de música, como country, rock y jazz.

**Marketing de nicho** Algunas compañías reducen el enfoque de la concentración del mercado todavía más y centran sus esfuerzos en un segmento pequeño y bien definido o nicho, con un conjunto específico de necesidades. Los clientes en los mercados de nichos normalmente pagarán precios más altos por los productos que se adaptan a sus necesidades especializadas. Un ejemplo se encuentra en la industria de los gimnasios. Por ejemplo, Curves, un gimnasio para mujeres, ahora tiene 10 000 ubicaciones en 85 países. Otros gimnasios de nicho para niños y para el grupo de edad de más de 55 años están surgiendo en Estados Unidos. The Little Gym (diseñado para los niños desde los cuatro meses hasta los 12 años) cuenta con 300 ubicaciones en todo el mundo. La meta de estos gimnasios es crear experiencias altamente especializadas para los mercados de nicho que no encajan en el perfil de los asistentes a los gimnasios típicos.<sup>8</sup> Como ha aprendido la industria de los gimnasios, la clave para el marketing de nichos exitoso es comprender y satisfacer las necesidades de los clientes objetivo de tal forma que, a pesar del tamaño pequeño del nicho, la participación sustancial de la empresa haga que el segmento sea altamente rentable. Un nicho de mercado atractivo es el que tiene crecimiento y potencial rentable, pero no es muy atractivo para llamar la atención de sus competidores. La empresa también debe tener una especialización o proporcionar una oferta única que los clientes encuentren deseable.

### Enfoques de segmentación individualizados

Debido a los avances en la comunicación y la tecnología de internet han surgido los enfoques de segmentación individualizados. Estos enfoques son posibles porque las organizaciones tienen la capacidad de rastrear a los clientes con un alto grado de precisión. Al combinar los datos demográficos con el comportamiento de compra anterior y actual, las organizaciones pueden modificar sus programas de marketing de manera que les permita ajustarse con precisión a las necesidades, los deseos y las preferencias de los clientes. Tres tipos de enfoques de segmentación individualizados son la mercadotecnia uno a uno, la personalización masiva y el marketing de autorización.

**Marketing uno a uno** Cuando una compañía crea un producto o programa de marketing completamente único para cada cliente en el segmento objetivo, usa el marketing uno a uno. Este enfoque es común en los mercados de negocios, donde las compañías diseñan programas y sistemas únicos para cada cliente. Por ejemplo, los proveedores de software para empresas, como Oracle, SAP y Business Objects, crean soluciones personalizadas para permitir a las empresas rastrear a los clientes, los procesos comerciales y los resultados en tiempo real. Las compañías o agentes aseguradores, como Britain's Sedgwick Group, diseñan seguros y programas de pensiones para satisfacer las necesidades específicas de una corporación. La clave para el marketing uno a uno es la personalización, donde cada elemento del programa de marketing se personaliza para cumplir con las especificaciones de una situación particular del cliente.

Históricamente, el marketing uno a uno se ha usado con menos frecuencia en los mercados de consumo, aunque Burger King fue pionera en este enfoque con su esfuerzo “Hazlo a tu manera” que continúa hasta hoy. El marketing uno a uno es bastante común para los productos de lujo y hechos a la medida, como cuando un consumidor compra un velero grande, un avión o construye una casa hecha a la medida. En estas situaciones, el producto se somete a modifica-

ciones significativas para cumplir con las necesidades y preferencias únicas del cliente. Muchas empresas de servicios (como estéticas, despachos de abogados, consultorios médicos o instituciones educativas), también personalizan sus programas de marketing para adaptarlos a las necesidades individuales del consumidor. El marketing uno a uno ha aumentado rápidamente en el comercio electrónico, donde los clientes pueden ser enfocados con mucha precisión. Amazon, por ejemplo, almacena perfiles completos sobre los clientes que buscan y compran desde su sitio web. Estos perfiles le ayudan con la personalización de las páginas web en tiempo real, sugerencias de productos y correos electrónicos de recordatorio enviados a los clientes.

**Personalización masiva** Una extensión del marketing uno a uno, la personalización masiva se refiere a proporcionar productos y soluciones únicos para los clientes individuales a una escala masiva. Junto con la internet, los avances en la administración de la cadena de suministro, como el control del inventario en tiempo real, han permitido a las compañías personalizar los productos de manera que sean tanto rentables como prácticos. Por ejemplo, Dell construye a diario cientos de computadoras hechas a la medida. Cada cliente tiene la posibilidad de elegir a partir de una variedad de opciones (discos duros, tamaños pantallas, colores, etc.) para configurar la computadora conforme a sus deseos. Dell aprovecha las economías a escala porque construye cientos de las mismas computadoras básicas para sus otros clientes. Otras empresas que aplican la personalización masiva son 1-800-Flowers.com (arreglos florales, plantas y otros regalos personalizados) y Build-A-Bear Workshop (osos y otros animales de felpa personalizados).

La personalización masiva también se presenta en los mercados de negocios. Por medio de un sistema electrónico de adquisición de la empresa compradora, los empleados pueden ordenar productos que van desde artículos para oficina hasta servicios de viaje. El sistema permite a los empleados solicitar bienes y servicios a partir de un catálogo personalizado, único para la organización, donde la empresa compradora ha negociado los productos y precios. Los sistemas electrónicos de adquisición como estos se han vuelto bastante populares por una buena razón: permiten a las empresas ahorrar grandes cantidades de dinero, no solo en los precios, sino también en los costos por realizar órdenes. Las empresas vendedoras también se benefician al personalizar sus catálogos para las empresas compradoras específicas, lo cual les permite vender más bienes y servicios a costos reducidos.

**Marketing de autorización** El marketing de autorización, aunque es similar al marketing uno a uno, es diferente porque los clientes eligen volverse parte de un segmento del mercado de la empresa. En el marketing de autorización, los clientes otorgan a las compañías permiso para dirigirse específicamente a ellos en sus esfuerzos de marketing. La herramienta más común que se usa en el marketing de autorización es la lista de correo electrónico con opción de participar, donde el cliente permite a una empresa, o a un socio de la empresa, enviar un correo electrónico periódico sobre los bienes y servicios que les interesa comprar. Este escenario es ubicuo en el comercio electrónico de negocio a consumidor, tanto que muchos clientes no son capaces de reconocerlo. Cuando los clientes ordenan productos en línea, tienen la opción de recibir o no futuras notificaciones por correo electrónico sobre los productos nuevos. En muchos casos, el cliente debe deseleccionar una casilla al final del formato de orden o se les añadirá a la lista de correo electrónico.

El marketing de autorización tiene una ventaja principal sobre otros enfoques de segmentación individualizados: los clientes que se incluyen ya han mostrado interés en los bienes y servicios ofrecidos por la empresa. Esto permite a esta última dirigirse exactamente solo a los individuos interesados en sus productos, evitando así desperdiciar esfuerzos de mercadotecnia y gastos. Por ejemplo, muchas aerolíneas tienen autorización de sus clientes para enviarles notificaciones por correo electrónico semanalmente y otras especiales relacionadas con los viajes. Este sistema contrasta absolutamente con la publicidad de medios masivos tradicional, donde solo una parte de la audiencia que observa o lee tiene interés real en los productos de la compañía.

El marketing uno a uno, la personalización masiva y el marketing de autorización serán todavía más importantes en el futuro ya que su enfoque en los clientes individuales los vuelve esenciales para el desarrollo y el mantenimiento de las relaciones de largo plazo. La simple

verdad es que los clientes mantendrán relaciones con las empresas que satisfagan mejor sus necesidades o resuelvan sus problemas. Desafortunadamente, los enfoques de segmentación individualizados pueden ser prohibitivamente caros. Para hacer que sean viables, las empresas deben tener en cuenta dos problemas importantes. En primer lugar, la entrega del programa de marketing deben ser automatizada en un grado que la haga rentable. Internet hace esto posible al permitir la personalización individual en tiempo real. En segundo lugar, el programa de marketing no debe volverse tan automatizado que la oferta carezca de personalización. Actualmente, la personalización significa mucho más que solo llamar a los clientes por su nombre. Nosotros usamos el término para describir la idea de dar opciones a los clientes, no solo en cuanto a la configuración del producto, sino también a todo el programa de marketing. Empresas como Dell y Amazon ofrecen una gran cantidad de personalización al explotar eficazmente sus bases de datos de clientes. Los clientes pueden seleccionar los términos de pago y de envío, las ubicaciones de entrega, la envoltura para regalos y si desean recibir las siguientes promociones por correo electrónico. Además, al dar seguimiento a los datos de navegación en tiempo real, las mejores empresas que comercio electrónico pueden ofrecer sugerencias de productos sobre la marcha, mientras los clientes visitan su sitio web. Esta clase de información de punto de venta personalizada no solo incrementa las ventas, también satisface mejor con las necesidades de los clientes y aumenta la probabilidad de establecer con ello relaciones de largo plazo.

### Criterios para la segmentación exitosa

Es importante recordar que no todos los enfoques de segmentación o sus segmentos de mercado resultantes son viables en el sentido de la mercadotecnia. Por ejemplo, es poco coherente segmentar el mercado de los refrescos con base en el color de ojos y la talla de zapatos, ya que estas características no tienen nada que ver con la compra de refrescos. Aunque los mercados pueden ser segmentados en formas infinitas, el enfoque de la segmentación debe tener sentido en términos de por lo menos cinco criterios relacionados:

- **Identificable y mensurable.** Las características de los miembros de los segmentos deben ser fácilmente identificables. Esto permite a la empresa medir dichas características, como el tamaño del segmento y el poder de compra.
- **Sustancial.** El segmento de ser tan grande y rentable que sea valioso para la empresa. El potencial de ganancias de un programa de marketing debe ser superior a los costos relacionados con la creación específica de un programa para ese segmento.
- **Accesible.** El segmento debe ser accesible en términos de comunicación (publicidad, correo, teléfono, etc.) y distribución (canales, comerciantes, tiendas de distribución de minoristas, etc.).
- **Sensible.** El segmento debe responder a los esfuerzos de marketing de la empresa, como los cambios en el programa a través del tiempo. También debe hacerlo de forma diferente a otros segmentos.
- **Viable y sostenible.** El segmento debe cumplir con los criterios básicos de intercambio, como estar listo, estar dispuesto y ser capaz de realizar negocios con la empresa. El segmento también debe ser sostenible con el tiempo para permitir a la empresa desarrollar eficazmente una estrategia de marketing para satisfacer las necesidades del segmento.

Es posible que un segmento del mercado cumpla con estos criterios y aún así no sea viable en un sentido comercial. Los mercados para muchos productos ilegales, como las drogas y la pornografía, pueden cumplir fácilmente con estos criterios. Sin embargo, las empresas ética y socialmente responsables no perseguirían estos mercados. Otros mercados, como el juego y las apuestas, pueden ser legales en algunas áreas geográficas, pero no buscan el mejor interés de la empresa. Con mayor frecuencia, las empresas identificarán los segmentos de mercado que son perfectamente viables; sin embargo, estos segmentos se encuentran fuera de la experiencia o la misión de la empresa. El hecho de que el segmento del mercado sea viable o muy rentable no significa que la empresa deba perseguirlo.

## Más allá de las páginas 5.3

### Estrategias de cambio en el mercado del cereal<sup>9</sup>

El cereal se ha considerado durante mucho tiempo un desayuno saludable. Aun así, en lo referente al azúcar, los padres también podrían alimentar a sus hijos con una galleta al inicio del día. Algunos cereales tienen hasta 50% de azúcar. Honey Smacks, de Kellogg's, por ejemplo, contiene 15 gramos de azúcar por porción, lo cual es tres gramos más que una dona glaseada. A pesar de sus bajos perfiles nutricionales, a menudo los cereales más dulces se dirigen hacia los niños. Como respuesta, muchos padres molestos han presentado demandas contra las compañías de cereales. Con el fin de abordar las reacciones en contra y obtener la ventaja competitiva, las compañías como Kellogg's han trabajado para reformular y reubicar sus cereales como opciones saludables de desayuno.

Las compañías de cereales comenzaron a vender específicamente para los niños en la década de 1950, la misma en la que el azúcar se convirtió en un aditivo común en el cereal. Como se podría imaginar, los niños gravitaban hacia estos dulces azucarados. Las compañías añadieron la presencia de personajes de las caricaturas para atraer el interés hacia sus marcas. El tigre Toño y el conejo Trix se volvieron iconos queridos de los niños. Las empresas también comenzaron a colocar juguetes en las cajas de cereales. Estas tácticas de marketing funcionaron; los niños pedían esos cereales divertidos, con los cual se convirtieron en productos populares en el desayuno durante décadas.

En un conjunto de demandas presentadas durante los últimos 20 años, los consumidores han argumentado que las compañías de cereales, como Kellogg's y General Mills, usan publicidad engañosa respecto a la información nutricional y hacen declaraciones exageradas sobre la fuerza física, la felicidad o incluso los poderes

mágicos. Actualmente, estas compañías han reelaborado su publicidad y muchas han detenido el desarrollo conjunto de la marca de sus productos con personajes de caricatura reconocidos. Otras demandas se han enfocado en el contenido de las etiquetas nutricionales, como la que se presentó contra los Froot Loops, de Kellogg's por parte de una mujer que estaba molesta porque el cereal en realidad no contenía fruta.

Como respuesta a estas preocupaciones, Kellogg's ha tomado una postura proactiva para cambiar su estrategia de marketing. Abandonó la publicidad de los cereales que no cumplían con los lineamientos de salud del Instituto de Medicina de la Organización Mundial de la Salud. Usted ya no encontrará publicidad sobre un cereal de Kellogg's que contenga más de 12 gramos de azúcar o 200 calorías por porción. La compañía también creó lineamientos de publicidad para que los consumidores coman cereales azucarados con moderación. Además, los productos como Special K y la marca Kashi se han vuelto populares, aunque nunca tendrán el mismo atractivo para los niños, como Lucky Charms o Fruity Pebbles. Muchas compañías de cereales importantes van más allá de responder a las críticas, al destacar los beneficios para la salud en las etiquetas de sus cajas. Incluso los cereales azucarados intentan atraer a los clientes conscientes de la salud al declarar que contienen vitaminas y minerales fundamentales. Algunas marcas, como Frosted Flakes, han presentado versiones reducidas en azúcar. Sin embargo, mientras los consumidores continúan preocupados, las compañías de cereales deben cambiar su mercadotecnia para mantener el ritmo de las cambiantes preferencias de salud del público.

### Identificación de los segmentos de mercado

La estrategia de segmentación de una empresa y su selección de uno o más mercados objetivo depende de su capacidad para identificar las características de los compradores de esos mercados. Esto implica seleccionar las variables relevantes para identificar y definir el mercado o los mercados objetivo. Muchas de estas variables, como la demografía, los estilos de vida, el uso del producto o el tamaño de la empresa, derivan de la sección de análisis situacional del plan de marketing. Sin embargo, una estrategia de marketing nueva o que se revisa con frecuencia requiere cambios en la definición del mercado objetivo para corregir los problemas en la estrategia previa. Los mercados objetivo también cambian en respuesta a las modificaciones requeridas en los elementos específicos del programa de marketing; como reducir el precio para mejorar el valor, incrementarlo para evidenciar la calidad superior, añadir una nueva característica del producto para hacer que los beneficios sean más significativos o la venta en tiendas de minoristas en lugar de la distribución directa para añadir la conveniencia de la disponibilidad inmediata. En pocas palabras, el mercado objetivo y el programa de marketing son interdependientes y los cambios en uno normalmente requieren cambios en el otro. *Más allá de las páginas 5.3* describe la forma en que las compañías más importantes han abordado las demandas cambiantes de los clientes en el mercado de cereales.

## Segmentación de los mercados de consumo

La meta en la segmentación de los mercados de consumo es aislar las características individuales que distinguen a uno o más segmentos del mercado total. La clave es segmentar el mercado total en grupos que tengan necesidades relativamente homogéneas. Como puede recordar a partir de nuestra discusión anterior, los clientes compran productos porque los beneficios que proporcionan pueden cumplir con sus necesidades y deseos específicos. La dificultad al segmentar mercados de consumo depende de que se aislen una o más características que se adaptan mejor a estas necesidades y deseos. Por ejemplo, las empresas vendedoras de refrescos no necesariamente se preocupan por la edad o el género de sus clientes, sino por la forma en la que la edad y el género se relacionan con las necesidades, actitudes, preferencias y estilos de vida de los clientes.

En el análisis siguiente, observamos de cerca la segmentación en los mercados de consumo al examinar los diferentes factores que pueden usarse para dividir los mercados en grupos homogéneos. Como ilustra la figura 5.3, estos factores se encuentran en una de cuatro categorías generales de segmentación: conductual, demográfica, psicográfica y geográfica.

**Segmentación conductual** La segmentación conductual es el enfoque más poderoso porque utiliza el comportamiento real del consumidor o el uso del producto para hacer distinciones entre los segmentos. Normalmente, estas distinciones están vinculadas con las razones por las que los clientes compran y usan los productos. Por consiguiente, la segmentación conductual, a diferencia de otros tipos, está relacionada más de cerca con las necesidades del consumidor. Un uso común de la segmentación conductual es agrupar a los consumidores con base en el alcance del uso del producto: usuarios fuertes, medios y débiles. Los usuarios fuertes son los clientes básicos de la empresa y siempre deben recibir un buen servicio. A menudo, los mercadólogos utilizan estrategias para incrementar el uso de los productos entre los usuarios débiles, así como los no usuarios del producto o la marca. Uno de los mejores usos de la segmentación conductual es crear segmentos de mercado con base en los beneficios específicos del consumidor. La figura 5.4 ilustra la forma en que la segmentación por beneficio puede aplicarse en el mercado de las botanas. Una vez que se han identificado los diferentes segmentos que se benefician, los mercadólogos pueden realizar investigaciones para desarrollar los perfiles de los consumidores en cada segmento.

La segmentación conductual es una herramienta poderosa; sin embargo, también es bastante difícil en la práctica. Realizar una investigación para identificar los segmentos conductuales es costoso y consume mucho tiempo. Además, las características personales relacionadas con los segmentos conductuales no siempre son claras. Por ejemplo, aunque algunos consumidores adquieren un automóvil nuevo solo para el transporte, muchos los compran de fabricantes y modelos específicos por otras razones. Algunos desean autos deportivos, que sea divertido manejar y que mejoren su imagen. El problema se encuentra en identificar las características de estos consumidores. ¿Son de edad avanzada o más jóvenes, hombres o mujeres, solteros o casados, y viven en áreas urbanas o suburbanas? En algunos casos es fácil identificar las características del consumidor. Las familias adquieren minivans porque quieren más espacio para sus hijos y la carga. Los consumidores de edad avanzada optan por modelos más cómodos y lujosos. La clave para la segmentación conductual exitosa es comprender claramente las necesidades básicas y los beneficios que buscan los diferentes grupos de consumidores. Entonces, esta información puede combinarse con la segmentación demográfica, psicográfica y geográfica para crear perfiles completos del consumidor.

**Segmentación demográfica** La segmentación demográfica divide los mercados en segmentos usando factores como el género (por ejemplo, el desodorante para mujeres, Secret), la edad (la ropa Abercrombie & Fitch para adolescentes y jóvenes adultos), el ingreso (automóviles lujosos para consumidores ricos) y la educación (programas de maestrías ejecutivas en línea

**FIGURA 5.3 Variables comunes de la segmentación que se usan en los mercados de consumo**

Categoría	Variables	Ejemplos
Segmentación conductual	Beneficios deseados	Calidad, valor, gusto, mejora de la imagen, belleza, deportividad, velocidad, emoción, entretenimiento, nutrición, conveniencia
	Uso del producto	Usuarios fuertes, medios y débiles; no usuarios; usuarios antiguos; usuarios de primera vez
	Ocasiones o situaciones	Emergencias, celebraciones, cumpleaños, aniversarios, bodas, nacimientos, funerales, graduaciones
	Sensibilidad al precio	Sensibilidad al precio, valor consciente, estatus consciente (no sensible al precio)
Segmentación demográfica	Edad	Recién nacidos, 0–5, 6–12, 13–17, 18–25, 26–34, 35–49, 50–64, 65+
	Género	Masculino, femenino
	Ingreso	Por debajo de \$15 000, \$15 000–\$30 000, \$30 000–\$50 000, \$50 000–\$75 000, \$75 000–\$100 000, más de \$100 000
	Ocupación	Obreros, oficinistas, técnicos, profesionales, administradores, trabajadores, retirados, amas de casa, desempleados
	Educación	Graduados de secundaria, algunos graduados de universidades y colegios, graduados de posgrados
	Ciclo de vida familiar	Solteros, casados sin hijos, casados con hijos pequeños, casados con hijos adolescentes, casados con hijos adultos, divorciados, viudos
	Generación	Generación Y, Generación X, <i>baby boomers</i> , personas mayores
	Etnicidad	Caucásicos, afroamericanos, hispanos, asiáticos
	Religión	Protestantes, católicos, musulmanes, hindúes
	Nacionalidad	Estadounidense, europea, japonesa, australiana, coreana
Segmentación psicográfica	Clase social	Clase alta, clase media, clase baja, clase trabajadora, nivel de pobreza
	Personalidad	Extravertido, tímido, compulsivo, individualista, materialista, conciencia ciudadana, ansioso, controlado, audaz
	Estilo de vida	Entusiasta al aire libre, deportista, hogareño, adicto a la televisión, centrado en la familia, adicto al trabajo
Segmentación geográfica	Motivos	Seguridad, estatus, relajación, conveniencia
	Regional	Noreste, sureste, medio oeste, Nueva Inglaterra, Sur de Francia, Sudáfrica
	Tamaño de la ciudad / país	Por debajo de 50 000; 50 000–100 000; 100 000–250 000; 250 000–500 000; 500 000–1 000 000, más de 1 000 000
	Densidad de población	Urbana, suburbana, rural

© Cengage Learning 2013

para profesionales ocupados). La segmentación demográfica tiende a ser la base que se usa más ampliamente para segmentar los mercados de consumo porque la información demográfica está disponible y es relativamente fácil de medir. De hecho, gran parte de esta información se obtiene con facilidad durante el análisis de la situación a partir de fuentes secundarias.

Algunas características demográficas a menudo se relacionan con verdaderas diferencias en las necesidades que se pueden utilizar para segmentar los mercados. En estos casos, la conexión entre la demografía, las necesidades y los beneficios del producto deseado pueden hacer que la segmentación demográfica sea fácil. Por ejemplo, los hombres y las mujeres tienen

**FIGURA 5.4 Segmentación por beneficio en el mercado de botanas**

	<b>Botanas nutritivas</b>	<b>Weight Watchers</b>	<b>Botanas culpables</b>	<b>Botanas para fiestas</b>	<b>Botanas indiscriminadas</b>	<b>Botanas económicas</b>
Beneficio deseado	Ingredientes nutritivos completamente naturales	Energía rápida, baja en calorías	Baja en calorías, buen sabor	Se puede servir a invitados, combina bien con las bebidas	Buen sabor, satisface el hambre	Bajo precio, mejor valor
Tipos de botanas consumidas	Frutas, vegetales, quesos	Yogur, vegetales	Yogur, galletas, galletitas, dulces	Papas fritas, nueces, galletitas, pretzels	Dulces, helado, galletas, papas fritas, pretzels, palomitas	Sin productos específicos
Nivel de consumo de la botana	Leve	Leve	Alto	Promedio	Alto	Promedio
Porcentaje de botanas	23%	15%	10%	16%	16%	19%
Características demográficas	Mejor educados, tienen hijos pequeños	Más jóvenes, solteros	Menos educados, menores ingresos	De edad media, suburbanos	Adolescentes	Mejor educados, familias más grandes
Características psicográficas	Seguros de sí mismos, controlados	Amantes de la naturaleza, influyentes, audaces	Ansiosos, aislados	Sociables, extravertidos	Hedonistas, necesitan tiempo	Seguros de sí mismos, sensibles al precio

Fuente: Adaptado de Charles W. Lamb, Jr., Joseph F. Hair, Jr., y Carl McDaniel, *Marketing*, 7a. ed. (Mason, OH: South-Western, 2004), p. 224.

necesidades claramente diferentes respecto a ropa y cuidado de la salud. Las grandes familias con hijos requieren seguros de vida, detergente para ropa y alimentos. Los niños prefieren comidas y bebidas más dulces en comparación con los adultos. Por desgracia, la segmentación demográfica se vuelve menos útil cuando la empresa tiene un fuerte interés en comprender los motivos o valores que dirigen el comportamiento de compra. A menudo, los motivos y valores que dirigen las compras reales no por fuerza están relacionados con la demografía. Por ejemplo, ¿cómo describiría usted las características demográficas de un consumidor sensible al precio y consciente del valor? Antes de responder, recuerde que los clientes de Walmart provienen de todas las clases sociales. De igual forma, ¿cómo describiría la demografía de un consumidor audaz, orientado hacia la naturaleza? Cuando Honda presentó por primera vez su vehículo utilitario Element, se dirigía a los consumidores audaces, en edad de secundaria y universidad. Para su sorpresa, Honda descubrió rápidamente que el Element solo era popular entre las personas de 30 y 40 y tantos que lo usaban para transportar niños y abarrotos. El problema de comprender los motivos y valores del consumidor es que estas variables dependen más de lo que los consumidores *piensan y sienten* y no de quiénes son. Ahondar en los pensamientos y sentimientos del consumidor es el tema de la segmentación psicográfica.

**Segmentación psicográfica** La segmentación psicográfica aborda los problemas del estado de ánimo, como los motivos, las actitudes, las opiniones, los valores, los estilos de vida, los intereses y la personalidad. Es más difícil medir estos problemas y, a menudo, requieren investigación de marketing para determinar adecuadamente la composición y el tamaño de los distintos segmentos del mercado. Una vez que la empresa identifica uno o más segmentos psicográficos, estos pueden combinarse con la segmentación demográfica, geográfica y conductual para crear perfiles del consumidor completamente desarrollados.

Una de las herramientas más exitosas y reconocidas de la segmentación psicográfica es VALS, desarrollada por Strategic Business Insights.<sup>10</sup> VALS, que significa “valores y estilos de vida”, divide a los consumidores adultos de Estados Unidos en uno de los ocho perfiles con

base en su nivel de recursos y uno de los tres principales motivos de consumo: ideales (conocimiento y principios), logro (demostrar éxito a otros) o autoexpresión (actividad social o física, variedad y tomar riesgos). La figura 5.5 describe los ocho perfiles VALS. Muchas compañías los utilizan en diversas actividades de marketing, como el desarrollo de productos nuevos, el posicionamiento del producto, la construcción de la marca, la estrategia promocional y la colocación de medios. También existe una versión geográfica de VALS, llamada GeoVALS, que se vincula con el perfil del consumidor con información geográfica como los códigos postales. Esta herramienta es bastante útil al dirigir campañas de marketing y selección del sitio de venta minorista.

## FIGURA 5.5 Perfiles VALS del consumidor

### Innovadores

Estos consumidores tienen recursos abundantes y alta autoestima. Son exitosos y sofisticados, y disfrutan de bienes y servicios especializados, innovadores y exclusivos. Se preocupan por la imagen como una expresión de sí mismos, pero no de estatus o poder.

*Productos de ejemplo:* vinos finos, mobiliario doméstico exclusivo, servicios de mantenimiento del césped, tecnología reciente, automóviles de lujo.

### Pensadores

Los pensadores son consumidores bien educados, que valoran el orden, el conocimiento y la responsabilidad. Les gusta estar bien informados sobre los productos que compran, ya que están al tanto de los eventos mundiales o nacionales. Aunque tienen recursos que les brindan muchas alternativas u opciones, tienden a ser conservadores y buscan la utilidad, la durabilidad, la funcionalidad y el valor.

*Productos de ejemplo:* servicios de noticias e información, vehículos de bajas emisiones, hogares y mobiliario doméstico conservadores

### Triunfadores

El estilo de vida de un triunfador está enfocado y estructurado alrededor de la familia, un lugar de adoración y la carrera. Son convencionales, conservadores, y respetan la autoridad y el *statu quo*. Son consumidores muy activos que desean productos y servicios establecidos y prestigiosos que demuestren su éxito. Su vida es ocupada; por lo tanto, valoran los productos que pueden ahorrarles tiempo y esfuerzo.

*Productos de ejemplo:* SUV, vacaciones familiares, productos que promueven la mejora de la carrera, las compras en línea, las piscinas.

### Experimentadores

Los experimentadores son consumidores jóvenes, entusiastas e impulsivos que están motivados por la autoexpresión. Enfatizan la variedad, la emoción, lo excéntrico y lo riesgoso. Disfrutan lucir bien y comprar productos “cool”.

*Productos de ejemplo:* moda, entretenimiento, deportes/ejercicio, recreación al aire libre y actividades sociales

### Creyentes

Los creyentes son consumidores conservadores, convencionales, que tienen creencias firmes con base en los valores tradicionales relacionados con la familia, la religión, la comunidad y el patriotismo. Son predecibles, ya que siguen rutinas establecidas centradas en la familia, la comunidad o la pertenencia a una organización. Prefieren marcas nacionales reconocidas y tienden a ser clientes muy leales.

*Productos de ejemplo:* membresías en organizaciones sociales, religiosas o fraternales; productos nacionales; organizaciones benéficas

*continúa*

### Luchadores

Los luchadores están motivados por el logro, aunque carezcan de los recursos para cumplir todos sus deseos. Como grupo, son modernos, amigos de la diversión y se preocupan por las opiniones y la aprobación de otros. Estos consumidores ven las compras como una actividad social y una oportunidad para demostrar que su poder adquisitivo rebasa los límites impuestos por su situación financiera. Muchos luchadores piensan que tienen trabajos en lugar de carreras. *Productos de ejemplo:* artículos elegantes y de impulso, tarjetas de crédito, imitaciones de diseñador, compras como entretenimiento

### Creadores

Los creadores, igual que los experimentadores, están motivados por la autoexpresión. Sin embargo, estos consumidores experimentan el mundo al comprometerse en muchas actividades de “hágalo usted mismo”, como reparar su auto, construir casas o cultivar y envasar sus propios vegetales. Los creadores son consumidores prácticos que valoran la autosuficiencia y tienen habilidades para respaldarla. No se sienten impresionados por las posesiones materiales, las ideas nuevas o los grandes negocios. Viven vidas tradicionales y prefieren comprar artículos básicos.

*Productos de ejemplo:* Refacciones para autos; artículos para mejorar el hogar, para jardinería y para costura, minoristas de descuento

### Sobrevivientes

La vida de los sobrevivientes está estrechamente enfocada y tienen pocos recursos para hacerle frente. Se preocupan principalmente por la seguridad y la confianza, y por satisfacer las necesidades, en lugar de cumplir los deseos. Como grupo, son consumidores cuidadosos, que representan un mercado bastante pequeño para muchos productos. También son leales a sus marcas favoritas, en especial si pueden comprarlas en oferta.

*Productos de ejemplo:* Necesidades básicas y productos básicos; marcas antiguas y establecidas

Fuente: Strategic Business Insights, <http://www.strategicbusinessinsights.com/vals/ustypes.shtml>.

La segmentación psicográfica es útil porque trasciende las características puramente descriptivas para ayudar a explicar los motivos, las actitudes, las emociones y los estilos de vida personales directamente conectados con el comportamiento de compra. Por ejemplo, las compañías como Michelin y State Farm apelan a los consumidores motivados por aspectos como la seguridad, la confianza y la protección cuando compran neumáticos o seguros. Otras empresas como Subaru, Kia y Hyundai se dirigen a los consumidores cuyos valores y opiniones sobre el transporte se enfoca más en la economía en lugar del estatus. Los programas de estudios en línea apelan a los consumidores cuyo estilo de vida activo no le permite asistir a clases tradicionales.

**Segmentación geográfica** Las características geográficas a menudo representan gran parte del desarrollo de segmentos de mercado. Por ejemplo, las empresas con frecuencia encuentran que sus clientes están concentrados por áreas geográficas. Incluso los productos ubicuos como Coca-Cola venden mejor en la zona sur de Estados Unidos que en otras áreas del país. Las preferencias del consumidor para ciertas compras basadas en la geografía son una consideración primaria en el desarrollo de áreas comerciales para minoristas, como tiendas de abarrotes, gasolineras y secadoras. Por ejemplo, la segmentación demográfica o el geoagrupamiento, es un enfoque que observa los perfiles del vecindario según las variables demográficas, geográficas y la segmentación del estilo de vida. Una de las herramientas mejor conocidas de geoagrupamiento es el sistema de segmentación PRIZM, de Nielsen, que clasifica cada vecindario en Estados Unidos en 14 diferentes grupos demográficos y conductuales. El grupo “pez grande, estanque pequeño” (“Big Fish, Small Pond”) está integrado por profesionales bien educados de clase alta que disfrutan del éxito. Los adultos en este grupo por lo general son parejas de 45 a 64, que pasan por la etapa del “nido vacío”, con un ingreso doméstico promedio de poco

más de 87 000 dólares. Son los objetivos primarios de los servicios financieros, los automóviles exclusivos y las causas benéficas. PRIZM es útil para los mercadólogos porque les permite enfocar sus programas de marketing en áreas en las que sus productos tienen más probabilidades de ser aceptados. Esto no solo hace que sus actividades sean más exitosas, también reduce en gran medida los gastos de marketing.<sup>11</sup>

## Segmentación de los mercados de negocios

Uno de los métodos básicos de la segmentación de los mercados de negocios implica los cuatro tipos de mercados que hemos analizado antes en el capítulo: comerciales, de reventa, gubernamentales e institucionales. Los mercadólogos pueden enfocarse en uno o más de estos mercados, ya que cada uno tiene diferentes requerimientos. Sin embargo, incluso dentro de un tipo de mercado, los profesionales de la mercadotecnia descubrirán que las empresas compradoras tienen características únicas y variantes. En estos casos quizá se necesite segmentación adicional usando otras variables para refinar las necesidades y características de los consumidores de negocios. Por ejemplo, Canon vende una línea de impresoras de formato amplio dirigidas a los usuarios del software de diseño arquitectónico CAD y de otros segmentos como arte fino, fotografía, oficina y señalización. Cada segmento tiene diferentes usuarios para la impresión en formato amplio, así como requisitos distintos respecto a los tipos de tintas que se usan en las impresoras. Además de los tipos de mercados de negocios, las empresas también pueden segmentar a los compradores comerciales en relación con los siguientes factores:

- **Tipo de organización.** Los diferentes tipos de organizaciones quizá requieran programas de marketing distintos y específicos, como modificaciones al producto, estructura mejorada de distribución y entrega o estrategias diversas para ventas. Un fabricante de vidrio, por ejemplo, podría segmentar a los clientes en varios grupos, como fabricantes de automóviles, de muebles o de ventanas, y contratistas de reparación y mantenimiento.
- **Características organizacionales.** Las necesidades de los compradores comerciales a menudo se basan en su tamaño, su ubicación geográfica o el uso que hacen del producto. Los grandes compradores a menudo determinan los descuentos en los precios y las relaciones estructurales que son apropiadas para su volumen de compras. Del mismo modo, los compradores en diferentes partes del país, así como en distintas naciones, pueden tener varios requerimientos de producto, especificaciones y acuerdos de distribución. El uso del producto también es importante. Los fabricantes de computadoras con frecuencia segmentan los mercados con base en cómo se utilizarán sus productos. Por ejemplo, las instituciones educativas que abarcan de los niveles preescolar hasta secundaria tienen requerimientos para las computadoras y el software que son distintos de los que establecen las principales universidades de investigación.
- **Beneficios deseados o procesos de compra.** Las organizaciones difieren respecto a los beneficios que buscan y sus procesos de compra de productos. Algunos compradores comerciales buscan solamente el proveedor con el costo más bajo, mientras otros requieren soporte y servicios amplios. Además, los procesos de compra de algunos negocios son muy estructurados, probablemente a través del centro de compras. Otros pueden hacerlo en subastas en línea o incluso con procesos altamente informales.
- **Características personales y psicológicas.** Las características personales de los compradores por sí mismas a menudo desempeñan una función en las decisiones de segmentación. Los compradores variarán de acuerdo con la tolerancia al riesgo, la influencia de compra, las responsabilidades laborales y los estilos de decisión.
- **Intensidad de la relación.** Los mercados de negocios también pueden estar segmentados con base en la fortaleza y la longevidad de la relación con la empresa. Muchas compañías estructuran su organización de ventas de acuerdo con este enfoque con una persona o equipo dedicados a las relaciones más importantes. Otros miembros de la organización de ventas pueden participar en las estrategias de desarrollo del negocio para buscar clientes nuevos.

Como es posible observar, la segmentación en los mercados de negocios abordan muchos de los mismos problemas que se encuentran en los mercados de consumo. A pesar de algunas

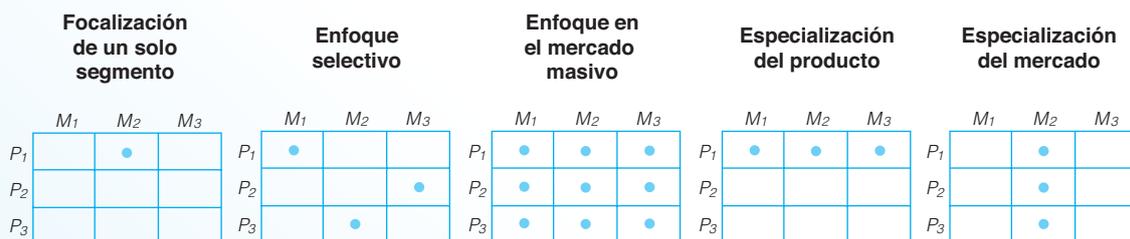
diferencias y consideraciones adicionales que es preciso abordar, la base sigue siendo la misma. Los profesionales de la mercadotecnia deben comprender las necesidades de los clientes potenciales y cómo estas varían entre los segmentos del mercado total.

## Estrategias del mercado objetivo

Una vez que la empresa ha completado la segmentación de un mercado, entonces debe evaluar cada segmento para determinar su atractivo y si ofrece oportunidades que concuerdan con las capacidades y los recursos de la empresa. Recuerde que aunque un segmento del mercado cumpla con todos los criterios de viabilidad esto no significa que la empresa deba seguirlo. Los segmentos atractivos pueden ser abandonados por varias razones, como escasez de recursos, falta de sinergia con la misión de la empresa, una competencia arrolladora en el segmento, un cambio de tecnología inminente o preocupaciones éticas y legales sobre el enfoque en un segmento particular. Con base en este análisis de cada segmento, la situación actual y anticipada de la empresa y un análisis FODA amplio, una organización podría considerar cinco estrategias básicas para selección del mercado objetivo. La figura 5.6 ilustra las siguientes estrategias.<sup>12</sup>

- Enfoque en un solo segmento.** Las empresas utilizan el enfoque en un solo segmento cuando sus capacidades están intrínsecamente vinculadas con las necesidades de un segmento específico del mercado. Muchos consideran que las empresas que usan esta estrategia son verdaderas especialistas en una categoría particular de productos. Algunos ejemplos son New Belgium Brewing (cerveza artesanal), Porsche y Ray-Ban. Estas y otras empresas que usan el enfoque en un solo segmento son exitosas porque comprenden por completo las necesidades, las preferencias y los estilos de vida de sus clientes. Estas empresas también luchan constantemente por mejorar la satisfacción del cliente y la calidad al refinar sus productos de manera continua para cumplir con las preferencias cambiantes del cliente.
- Enfoque selectivo.** Las empresas que tienen múltiples capacidades en distintas categorías de productos usan con éxito el enfoque selectivo. Esta estrategia tiene varias ventajas, como la diversificación de los riesgos de la empresa y la capacidad para elegir las oportunidades más atractivas del segmento de mercado. Procter & Gamble usa el enfoque selectivo para ofrecer a los clientes muchos productos diferentes para el cuidado de la familia y del hogar, y los mercados del cuidado personal. Además de los desodorantes, los detergentes para ropa y los productos para el cuidado del cabello, P&G vende productos en los mercados de cosméticos, botanas y bebidas, colonias y medicamentos con prescripción. Una de las claves para el éxito de P&G es que la compañía no intenta ser todo para todos los clientes. La empresa selecciona cuidadosamente las combinaciones del producto/mercado donde sus capacidades se adaptan a las necesidades del cliente.
- Enfoque en el mercado masivo.** Solo las empresas más grandes tienen la capacidad para ejecutar el enfoque en el mercado masivo, el cual implica el desarrollo de múltiples

**FIGURA 5.6** Estrategias básicas para selección del mercado objetivo



P = categoría de producto; M = mercado

programas de marketing para servir a todos los segmentos de clientes simultáneamente. Por ejemplo, Coca-Cola ofrece aproximadamente 400 bebidas de marca a lo largo de muchos segmentos que cumplen con las diferentes necesidades del consumidor en más de 200 países. De igual forma, Frito-Lay vende cientos de diferentes variedades de botanas en todo el mundo.

- **Especialización del producto.** Las empresas participan en la especialización del producto cuando su experiencia en una categoría de productos se puede aprovechar en diversos segmentos del mercado. Estas empresas pueden adaptarse a las especificaciones del producto para concordar con las diferentes necesidades de los grupos individuales de clientes. Por ejemplo, muchos consideran a Littmann Stethoscopes, una división de 3M, como líder mundial en tecnología de auscultación. Littmann ofrece estetoscopios ya sea electrónicos de alto desempeño para cardiólogos, especialmente diseñados para uso pediátrico/infantil, ligeros para la evaluación física simple y una línea de estetoscopios para estudiantes de enfermería y medicina. La compañía también ofrece una línea de estetoscopios veterinarios.<sup>13</sup>
- **Especialización del mercado.** Las empresas participan en la especialización del mercado cuando su conocimiento y experiencia profunda en un mercado les permite ofrecer programas de marketing especializados que no solo entregan los productos requeridos, sino que también proporcionan las soluciones necesarias para los problemas de los clientes. La Follett Corporation es el principal ejemplo. Follett se especializa en el mercado educativo y sirve a más de 800 escuelas, colegios y universidades en Estados Unidos y Canadá. El eslogan de la compañía: “Simplificando la entrega de educación en todas partes”, se basa en la meta de la empresa de ser el proveedor líder de soluciones educativas, servicios y productos para escuelas, librerías, colegios, estudiantes y aprendices para toda la vida.<sup>14</sup>

Además de enfocarse en un subconjunto de clientes actuales del producto/mercado, las empresas también toman medidas para enfocarse en los prospectos. Como analizamos en el capítulo 3, existen muchas razones por las que los prospectos no adquieren los productos de una empresa. Entre estas razones podemos encontrar las necesidades únicas de los clientes, mejores alternativas de la competencia, altos costos de cambio, falta de conciencia del producto o la existencia de premisas que se han conservado durante mucho tiempo sobre un producto. Por ejemplo, los productos relacionados con el blanqueamiento de dientes en un momento se relacionaron solamente con los dentistas. Por consiguiente, los consumidores se negaban a utilizarlo debido al gasto, el esfuerzo y la ansiedad que implicaban. Las compañías del cuidado bucal fueron capaces de romper esta tradición y llegar a los prospectos al desarrollar alternativas de alta calidad, precio bajo y de venta libre que eran mucho más fáciles de adquirir. Hoy en día, estos productos para el blanqueamiento de dientes en casa, como la Crest Whitestrips de Procter & Gamble, constituyen un mercado de 300 millones de dólares en Estados Unidos.<sup>15</sup>

Como se ilustra en este ejemplo, la clave para enfocarse en los prospectos depende de comprender las razones por las que no compran y después encontrar formas de retirar estos obstáculos. Retirar los obstáculos para comprar, si es que existen en el diseño la asequibilidad, la distribución, la conveniencia o la conciencia del producto, es un problema estratégico en el desarrollo de un programa de marketing efectivo. Durante los siguientes dos capítulos enfocamos nuestra atención en los problemas estratégicos importantes relacionados con la creación del programa de marketing, como el desarrollo de la marca y el posicionamiento de la oferta de productos.

## Lecciones del capítulo 5

El comportamiento del comprador en los mercados de consumo:

- con frecuencia es poco razonable e impredecible ya que los consumidores a menudo dicen una cosa pero hacen otra.
- puede progresar a través de cinco etapas: el reconocimiento de una necesidad, la búsqueda de información, la evaluación de alternativas, las decisiones de compra y la evaluación poscompra.
- no siempre sigue estas etapas en secuencia e, incluso, puede pasar por alto algunas de camino a la compra.
- puede estar caracterizado por la lealtad, en la que los consumidores simplemente adquieren el mismo producto que compraron la última vez.
- a menudo implica una secuencia paralela de actividades relacionadas con el hallazgo del vendedor más adecuado. Es

decir, mientras los consumidores consideran qué producto adquirir, también piensan dónde podrían comprarlo.

- puede ocurrir solo con un vendedor para una categoría particular de productos, si el consumidor es intensamente leal a ese vendedor.

Las claves para comprender las necesidades y los deseos del consumidor son:

- La definición de las necesidades como “necesidades básicas” tiene limitaciones porque cada quien tiene una perspectiva diferente respecto a lo que constituye una necesidad.
- Las necesidades ocurren cuando el nivel actual de satisfacción de un consumidor no es igual a su nivel deseado de satisfacción.
- Los deseos son el anhelo del consumidor de un producto específico que satisfará una necesidad.
- La empresa siempre debe comprender las necesidades básicas que se satisfacen con sus productos. Esta comprensión le permite segmentar los mercados y crear programas de marketing que puedan traducir las necesidades del cliente en deseos de su producto específico.
- Aunque es posible segmentar algunos productos y mercados solo con base en las necesidades, muchas categorías de productos se comercializan de acuerdo con los deseos, no con el cumplimiento de la necesidad.
- Los deseos no son iguales a las demandas, una demanda se presenta solo cuando la capacidad y la disposición del consumidor para pagar respalda el deseo de un producto específico.

La etapa de búsqueda de información del proceso de compra del consumidor:

- puede ser pasiva (cuando el consumidor se vuelve más atento y receptivo a la información) o activa (cuando el consumidor realiza una búsqueda más agresiva para obtener información adicional).
- depende de diversos problemas, como el grado de riesgo relacionado con la compra, la cantidad de experiencia o conocimiento que el cliente tiene sobre la categoría del producto y el costo real de la búsqueda en términos de tiempo y dinero.
- culmina con un conjunto evocado de alternativas de compra adecuadas.

Durante la evaluación de las alternativas:

- en esencia, los consumidores traducen sus necesidades en deseos de productos o marcas específicos.
- los consumidores evalúan los productos como conjuntos de atributos que tienen diferentes capacidades para satisfacer sus necesidades.
- la prioridad de cada criterio de selección del consumidor puede cambiar.
- los mercadólogos deben garantizar que sus productos se encuentran en un conjunto evocado de alternativas potenciales al recordar constantemente su compañía y sus ofertas de productos a los consumidores.

Durante la etapa de adquisición del proceso de compra:

- es importante recordar que la intención de compra y el acto real de comprar son conceptos distintos.

- los problemas clave para los profesionales de la mercadotecnia son la disponibilidad del producto y la utilidad de posesión.

Durante la evaluación poscompra:

- el resultado del proceso de compra está vinculado con el desarrollo de relaciones de largo plazo con el cliente. Los mercadólogos deben seguir de cerca las respuestas de los consumidores para supervisar el desempeño del producto y su capacidad para cumplir con las expectativas de los clientes.
- los consumidores experimentarán cuatro resultados potenciales: deleite, satisfacción, insatisfacción o disonancia cognitiva.

En general, el proceso de compra del consumidor puede verse afectado por:

- la complejidad de la compra y el proceso de toma de decisiones.
- los factores individuales, como la edad, el ciclo de vida, la ocupación, el estatus socioeconómico, las percepciones, los motivos, los intereses, las actitudes, las opiniones y los estilos de vida.
- las influencias sociales, como la cultura, la subcultura, la clase social, la familia, los grupos de referencia y los líderes de opinión.
- influencias situacionales, como las físicas y espaciales, sociales e interpersonales, el tiempo, la tarea o el uso de la compra y la disposición del consumidor.

Los mercados de negocios:

- compran productos para usarlos en sus operaciones, como las materias primas para producir bienes terminados o suministros para oficina o renta de automóviles.
- consisten en cuatro tipos de compradores: mercados comerciales, de reventa, gubernamentales e institucionales.
- poseen cuatro características únicas que normalmente no se encuentran en los mercados de consumo.
  - centro de compra: los compradores económicos, los compradores técnicos y los usuarios.
  - costos tangibles e intangibles: los costos intangibles (tiempo de espera, costos de oportunidad y costos de recursos humanos) son igual de importantes que los tangibles (precio monetario o costos de compras).
  - reciprocidad: los compradores y vendedores de negocios a menudo adquieren productos entre ellos.
  - dependencia mutua: la compra de una sola fuente o limitada por recursos hace que tanto las empresas compradoras como vendedoras sean mutuamente dependientes.

El proceso de compra de negocios:

- sigue una secuencia de etapas bien definida: 1) reconocimiento del problema, 2) desarrollo de las especificaciones del producto, 3) identificación y calificación del vendedor, 4) solicitud de propuestas u ofertas, 5) selección del vendedor, (6) procesamiento de órdenes y 7) revisión del desempeño del vendedor.

- puede resultar afectado por diversos factores como condiciones ambientales, factores organizacionales y factores interpersonales e individuales.

#### La segmentación del mercado:

- es el proceso que consiste en dividir el mercado total para un producto particular o categoría del producto en segmentos o grupos relativamente homogéneos.
- debería crear grupos donde los integrantes son similares entre sí, pero los grupos son desiguales entre ellos.
- implica una decisión fundamental sobre la posibilidad de segmentación.
- normalmente permite a las empresas ser más exitosas debido a que pueden adaptar los productos para satisfacer las necesidades o los requerimientos de un segmento del mercado particular.

#### Los enfoques de segmentación de mercado tradicional:

- se han usado con éxito durante décadas, no son obsoletos y muchas de las empresas exitosas actuales los utilizan.
- algunas veces la misma empresa los usa junto con los enfoques más nuevos, dependiendo de la marca/el producto o mercado en cuestión.

#### El marketing masivo:

- no implica segmentación alguna, ya que apunta al mercado total (completo) de un producto particular.
- es un enfoque no diferenciado que supone que todos los clientes en el mercado tienen las mismas necesidades y deseos que pueden ser satisfechos razonablemente con un solo programa de marketing.
- funciona mejor cuando las necesidades de todo el mercado son relativamente homogéneas.
- es provechoso en términos de eficiencia de la producción y disminución de los costos de marketing.
- es inherentemente riesgoso debido a que el producto estandarizado es vulnerable ante los competidores que ofrecen productos especializados que se ajustan mejor a las necesidades de los clientes.

#### El marketing diferenciado:

- implica dividir el mercado total en grupos de clientes que tienen necesidades relativamente comunes u homogéneas y desarrollar un programa de marketing que sea atractivo para uno o más de estos grupos.
- puede ser necesario cuando las necesidades del cliente son similares dentro de un solo grupo, pero difieren entre grupos.
- incluye dos opciones: el enfoque de segmentos múltiples y el enfoque de concentración de mercados.

#### El marketing de nicho:

- implica enfocar los esfuerzos de marketing en un segmento de mercado pequeño y bien definido o un nicho que tiene un conjunto específico y único de necesidades.
- requiere que las empresas comprendan y cumplan con las necesidades de los clientes objetivo por completo, de tal forma que, a pesar del tamaño pequeño del nicho, la participación sustancial de la empresa haga que el segmento sea rentable.

#### Los enfoques de segmentación individualizados:

- están disponibles debido a los avances en tecnología, especialmente la tecnología de comunicación e internet.
- son posibles porque las organizaciones tienen la capacidad para rastrear a los clientes con un alto grado de precisión.
- permiten a las empresas combinar datos demográficos con el comportamiento de compra pasado y actual para que puedan modificar sus programas de marketing de manera que les permitan ajustarse con precisión a las necesidades, los deseos y las preferencias de los clientes.
- se volverán todavía más importantes en el futuro ya que su enfoque en los clientes individuales los vuelve críticos hacia el desarrollo y el mantenimiento de las relaciones a largo plazo.
- su entrega puede ser prohibitivamente costosa.
- dependen de dos consideraciones importantes: la entrega automatizada del programa de marketing y la personalización.

#### El marketing uno a uno:

- implica la creación de un producto por completo único o un programa de marketing por cada cliente en el segmento objetivo.
- es común en los mercados de negocios, donde se diseñan programas y/o sistemas únicos para cada cliente.
- crece rápidamente en los mercados de consumo, de manera especial en los productos hechos a la medida y de lujo, así como en los servicios y el comercio electrónico.

#### La personalización masiva:

- se refiere a proporcionar productos y soluciones únicos para los clientes individuales a escala masiva.
- ahora es rentable y práctica debido a los avances en la administración de la cadena de suministro, como el control del inventario en tiempo real.
- se usa con bastante frecuencia en los mercados de negocios, especialmente en los sistemas electrónicos de adquisición.

#### El marketing de autorización:

- es diferente del marketing uno a uno porque los clientes eligen volverse miembros del mercado objetivo de la empresa.
- se ejecuta comúnmente por medio de una lista de correo electrónico con opción de participar, donde los clientes permiten a la empresa enviar correos electrónicos sobre los bienes y servicios que tienen interés en adquirir.
- tiene una ventaja principal ya que los clientes incluidos ya están interesados en los bienes y servicios ofrecidos por la empresa.
- permite a la empresa dirigirse con precisión a los individuos, evitando así el problema de desperdiciar esfuerzos y gastos de marketing.

#### La segmentación exitosa:

- requiere que los segmentos del mercado cumplan con cinco criterios relacionados: deben ser identificables y mensurables, sustanciales, accesibles, sensibles y viables y sostenibles.

- implica evitar segmentos sensibles en los aspectos ético y legal que son rentables pero no viables en un sentido de negocios.
- debe evitar los segmentos potencialmente viables que no concuerdan con la experiencia o la misión de la empresa.

La identificación de los segmentos de mercado:

- implica seleccionar las variables más relevantes para identificar y definir el mercado objetivo, muchas de las cuales provienen de la sección de análisis de la situación del plan de marketing.
- incluye el aislamiento de las características individuales que distinguen uno o más segmentos del mercado total. Estos segmentos deben tener necesidades relativamente homogéneas.
- en los mercados de consumo implica la revisión de los factores que se encuentran en una de cuatro categorías generales:
  - segmentación conductual: el enfoque más poderoso porque se basa en la conducta real del consumidor o el uso del producto para realizar distinciones entre los segmentos del mercado.
  - la segmentación demográfica: divide los mercados con base en factores como el género, la edad, el ingreso y la educación.
  - segmentación psicográfica: que aborda los problemas del estado de ánimo, como los motivos, las actitudes, las

opiniones, los valores, los estilos de vida, los intereses y la personalidad.

- segmentación geográfica: que a menudo es más útil cuando se combina con otras variables de segmentación. Uno de los mejores ejemplos es la segmentación geodemográfica o la geoagrupación.
- en los mercados de negocios con frecuencia se basa en el tipo de mercado (comercial, de reventa, gubernamental o institucional) o en otras particularidades, como el tipo de organización, las características organizacionales, los beneficios deseados o procesos de compra, los rasgos personales o psicológicas y la intensidad de la relación.

Las estrategias del mercado objetivo:

- están basadas en una evaluación del atractivo de cada segmento y en si cada uno ofrece oportunidades que concuerdan con las capacidades y los recursos de la empresa.
- incluyen el enfoque en un solo segmento, el enfoque selectivo, el enfoque de mercado masivo, la especialización del producto y la especialización del mercado.
- también deberían considerar los problemas relacionados con los prospectos, como las razones por las que no compran y encontrar formas para retirar los obstáculos para la compra.

## Preguntas de análisis

1. Muchas personas critican al marketing como manipulador con el argumento de que sus actividades crean necesidades donde no existían. Los mercadólogos de las SUV, los productos de tabaco, los programas de dieta, el equipo de ejercicio y los productos de lujo son, normalmente, los más criticados. De acuerdo con lo que usted sabe sobre las diferencias entre las necesidades y los deseos, ¿está de acuerdo con estas críticas? Explique.
2. Muchos consumidores y defensores de los consumidores critican los enfoques de segmentación individualizados debido a la preocupación sobre la privacidad personal. Argumentan que la tecnología ha hecho demasiado fácil rastrear el comportamiento del comprador y la información personal. Los mer-

cadólogos responden que la segmentación individualizada puede generar abusos de privacidad, pero que los beneficios para los consumidores y los profesionales de la mercadotecnia superan por mucho los riesgos. ¿Usted defiende este argumento? ¿Cuáles son los beneficios y los riesgos relacionados con la segmentación individualizada?

3. Como hemos observado hasta ahora, el tamaño de la población consumidora mayor de 50 años de edad continúa creciendo. ¿Cuáles son algunos de los problemas éticos actuales relacionados con el enfoque hacia este grupo de edad? Conforme este grupo envejece, ¿estos problemas serán más o menos importantes? Explique.

## Ejercicios

1. Considere la última compra que realizó en estas categorías: electrónicos personales, ropa y vacaciones. ¿En qué medida su decisión de compra se vio afectada por la complejidad de la toma de decisiones y las influencias individuales, sociales y situacionales? ¿Qué problemas específicos influyeron más en la toma de decisiones? ¿Cómo podría haber afectado su decisión un mercadólogo en cada caso?
2. Uno de los avances más emocionantes en la segmentación del mercado es el uso cada vez mayor de los sis-

temas de información geográfica (GIS) para mapear los mercados objetivo. Visite [www.gis.com](http://www.gis.com) y siéntase libre de utilizar un GIS en los campos comerciales y otros campos. A continuación, visite <http://mapapps.esri.com/create-map/index.html> e introduzca su código postal para realizar un mapa demográfico sobre el lugar en el que vive. ¿Cuáles son las ventajas de utilizar GIS en la segmentación del mercado?

3. Como analizamos en el capítulo, VALS es una de las herramientas patentadas de segmentación más populares que se usan en la segmentación de mercados. Visite el sitio web de VALS ([www.strategicbusinessinsights.com/vals/presurvey.shtml](http://www.strategicbusinessinsights.com/vals/presurvey.shtml)) y realice la encuesta gratis. ¿Concuerda con los resultados de la encuesta? ¿Por qué sí o por qué no?

## Notas finales

1. Estos hechos provienen de Stephen Baker, "Data Mining Moves to Human Resources", *BusinessWeek Online*, 12 de marzo de 2009 ([http://www.businessweek.com/magazine/content/09\\_12/b4124046224092.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/09_12/b4124046224092.htm)); Charles Duhigg, "How Companies Learn Your Secrets", *New York Times*, 16 de febrero de 2012 ([http://www.nytimes.com/2012/02/19/magazine/shopping-habits.html?\\_r=2&pagewanted=1&hp](http://www.nytimes.com/2012/02/19/magazine/shopping-habits.html?_r=2&pagewanted=1&hp)); Tim Ferguson, "How Europeans are Using Data Mining", *BusinessWeek Online*, 17 de mayo de 2009 ([http://www.businessweek.com/globalbiz/content/may2009/gb20090517\\_529807.htm](http://www.businessweek.com/globalbiz/content/may2009/gb20090517_529807.htm)); Kashmir Hill, "How Target Figured Out a Teen Girl Was Pregnant Before Her Father Did", *Forbes*, 16 de febrero de 2012 (<http://www.forbes.com/sites/kashmirhill/2012/02/16/how-target-figured-out-a-teen-girl-was-pregnant-before-her-father-did>); "Math Will Rock Your World", *BusinessWeek*, 23 de enero de 2006; y Chris Taylor, "Imagining the Google Future", *BusinessWeek*, 1 de febrero de 2006 ([http://money.cnn.com/magazines/business2/business2\\_archive/2006/01/01/8368125/index.htm](http://money.cnn.com/magazines/business2/business2_archive/2006/01/01/8368125/index.htm)).

2. Estos hechos provienen de Robert Berner, "The Ethnography of Marketing", *BusinessWeek Online*, 12 de junio de 2006 ([http://businessweek.com/innovate/content/jun2006/id20060612\\_919537.htm](http://businessweek.com/innovate/content/jun2006/id20060612_919537.htm)); Jor-dan Crook, "This is Everything You Need to Know About Pinterest", *TechCrunch*, 14 de marzo de 2012 (<http://techcrunch.com/2012/03/14/this-is-everything-you-need-to-know-about-pinterest-infographic>); y Grant McCracken, "Pinterest as Free Market Research", *Harvard Business Review Blog*, 17 de febrero de 2012 ([http://blogs.hbr.org/cs/2012/02/pinterest\\_is\\_free\\_market\\_resea.html](http://blogs.hbr.org/cs/2012/02/pinterest_is_free_market_resea.html)).

3. Peter Burrows, "How Microsoft is Fighting Back", *BusinessWeek Online*, 9 de abril de 2009 ([http://www.businessweek.com/magazine/content/09\\_16/b4127063278613.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/09_16/b4127063278613.htm)); y Cornelius Rahn y Diana ben-Aaron, "Microsoft Plans More Ads for Windows Phone to 'Smoke' Rivals", *BusinessWeek Online*, 29 de febrero de 2012 (<http://www.businessweek.com/news/2012-02-29/microsoft-plans-more-ads-for-windows-phone-to-smoke-rivals.html>).

4. Alan Ohnsman y Sookyoung Seo, "Korea's Kia is Drawing Drivers", *BusinessWeek Online*, 24 de noviembre de 2010 ([http://www.businessweek.com/magazine/content/10\\_49/b4206023212567.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/10_49/b4206023212567.htm)).

5. Stephanie Clifford, "Would You Like a Smile with That?", *New York Times*, 6 de agosto de 2011 (<http://www.nytimes.com/2011/08/07/business/pret-a-manger-with-new-fast-food-ideas-gains-a-foothold-in-united-states.html?pagewanted=all>).

6. Estos hechos provienen de Matthew Boyle, "Joe Galli's Army", *Fortune*, 30 de diciembre de 2002, 135; y el sitio web de Sterilite Corporate ([http://www.sterilite.com/about\\_sterilite.html](http://www.sterilite.com/about_sterilite.html)), consultado el 9 de marzo de 2012.

7. Estos hechos provienen de "2010 Census Shows America's Diversity", U.S. Census Bureau Press Release, 24 de marzo de 2011 (<http://2010.census.gov/news/releases/operations/cb11-cn125.html>); Sam Fahmy, "Despite Recession, Hispanic and Asian Buying Power Expected to Surge in U.S.", Selig Center for Economic Growth, Terry College of Business, University of Georgia, 4 de noviembre de 2010 (<http://www.terry.uga.edu/news/releases/2010/minority-buying-power-report.html>); Burt Helm, "Ethnic Marketing: McDonald's is Lovin' It", *BusinessWeek Online*, 8 de julio de 2010 ([http://www.businessweek.com/magazine/content/10\\_29/b4187022876832.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/10_29/b4187022876832.htm)); y Esther Novak, "We the People: A Memo on Multiculturalism", *BusinessWeek Online*, 9 de diciembre de 2008 ([http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/dec2008/db2008128\\_536371.htm](http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/dec2008/db2008128_536371.htm)).

8. Sitio web de Curves (<http://www.curvesinformation.com>), consultado el 9 de marzo de 2012; sitio web de The Little Gym (<http://www.thelittlegym.com/Pages/our-story.aspx>), consultado el 9 de marzo de 2012; y Allison Van Dusen, "Is a Custom Gym Membership for You?", *Forbes Online*, 9 de septiembre de 2008 ([http://www.forbes.com/2008/09/29/custom-gym-popularity-forbeslife-cx\\_avd\\_0929health.html](http://www.forbes.com/2008/09/29/custom-gym-popularity-forbeslife-cx_avd_0929health.html)).

9. Estos hechos provienen de Salynn Boyles, "Kids' Cereals: Some Are 50% Sugar", *WebMD*, 1 de octubre de 2008 (<http://www.webmd.com/food-recipes/news/20081001/kids-cereals-some-are-50-percent-sugar>); "Froot Loops Not Made of Real Fruit: The Cereal Lawsuits", *Law Vibe Blog*, 1 de mayo de 2010 (<http://lawvibe.com/froot-loops-not-made-of-real-fruit-the-cereal-lawsuits>); y Jennifer Mariani y Matt Schottmiller, "2009 Marketing and the Cereal Industry Case", The University of New Mexico.

10. Este análisis está basado en información obtenida del sitio web de VALS (<http://www.strategicbusinessinsights.com/vals>).

11. Estos hechos provienen del sitio web de PRIZM (<http://www.claritas.com/MyBestSegments/Default.jsp>).

12. Este material está adaptado de Charles W. Lamb, Jr., Joseph F. Hair, Jr. y Carl McDaniel, *Marketing*, 7a. ed. (Mason, OH: South-Western, 2004), 228–231; y Philip Kotler, *A Framework for Marketing Management*, 2a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2003), 181–185.

13. Estos hechos provienen de 3M Littmann Stethoscopes ([http://solutions.3m.com/wps/portal/3M/en\\_US/3M-Littmann/stethoscope](http://solutions.3m.com/wps/portal/3M/en_US/3M-Littmann/stethoscope)), consultado el 27 de julio de 2012.

14. Estos hechos provienen de Follett (<http://www.follett.com>), consultado el 9 de marzo de 2012.

15. Estos hechos provienen de Allison Van Dusen, "The Price of a Perfect Smile", *Forbes.com*, 17 de enero de 2008 ([http://www.forbes.com/2008/01/16/health-smile-perfect-forbeslife-cx\\_avd\\_0117health.html](http://www.forbes.com/2008/01/16/health-smile-perfect-forbeslife-cx_avd_0117health.html)).



## CAPÍTULO 6

# El programa de marketing



### Introducción

Con un mercado objetivo claramente definido en la mano, la organización vuelve su atención hacia el desarrollo de un programa de marketing que satisfará las necesidades y los deseos de dicho mercado mejor que la competencia. Cuando decimos *programa de marketing*, nos referimos a la combinación estratégica de los cuatro elementos básicos de la mezcla de mercadotecnia: producto, precio, distribución y promoción. Aunque cada elemento es de vital importancia para el éxito de la estrategia de marketing, el producto suele recibir mayor atención porque es el responsable de satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes. Sin embargo, puesto que estas necesidades y estos deseos son multifacéticos, preferimos pensar en el resultado del programa de marketing como una “oferta” completa, que consiste en una serie de atributos físicos (tangibles), de servicio (intangibles) y simbólicos (perceptuales), diseñados para satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes. En otras palabras, es probable que la mejor estrategia de marketing sea aquella que combine los elementos de producto, precio, distribución y promoción de tal forma que maximice los atributos tangibles, intangibles y perceptuales de la oferta completa.

Una buena estrategia considera los cuatro elementos del programa de marketing y la oferta en lugar de enfatizar un solo elemento. A lo largo de este texto hemos observado cómo en la actualidad la mayoría de las empresas compite en mercados bastante maduros, caracterizados por la mercantilización. En estos casos, el producto principal (el elemento que satisface la necesidad básica del cliente) por lo general es incapaz de diferenciar su oferta de la de la competencia. Por consiguiente, la mayoría de las organizaciones trabajan para mejorar el servicio y los elementos simbólicos de sus ofertas al modificar el precio, la distribución o la promoción con el fin de destacar entre la multitud. Como se describe en *Más allá de las páginas 6.1*, esto hace a la estrategia de marketing aún más desafiante para la empresa. También requiere que el programa de marketing se considere de manera holística y no secuencial. Esto significa que los productos deben diseñarse tomando en cuenta cómo se les asignará un precio, y cómo se distribuirán y promocionarán. Esto hace una empresa para desarrollar un producto destacado, competitivo en precio y difícil de transmitir en mensajes promocionales. Los cuatro elementos del programa de marketing deben desarrollarse simultáneamente.

## Más allá de las páginas 6.1

### ¿La buena mercadotecnia puede salvar a Barnes & Noble?<sup>1</sup>

Al igual que muchas compañías en la economía de internet, Barnes & Noble está en una encrucijada. La cadena de librerías más grande de Estados Unidos hizo historia en las ventas minoristas al abrir la primera librería especializada en una categoría de productos a finales de la década de 1980. En esa época, el tamaño de la tienda era cinco veces mayor que el de una librería típica. Los clientes acudían a las espaciosas y cómodas tiendas que ofrecían un amplio inventario de libros, música y DVD. La mayoría de ellas también tenía una cafetería donde los clientes podían tomar café, un refrigerio y disfrutar un buen libro. Barnes & Noble había convertido con éxito a la pequeña librería de un centro comercial en un verdadero destino para los clientes amantes de los libros.

Pero eso fue en las décadas de 1980 y 1990. A medida que la economía de internet despegó a finales de la década de 1990 y principios de la de 2000, Barnes & Noble se vio obligada a entrar al ámbito en línea. Durante el lanzamiento de Barnesandnoble.com en 1997, la compañía ofreció un asombroso millón de títulos para entrega inmediata, además de acceso a una red nacional que ofrecía más de 30 millones de listados de distribuidores de libros fuera de circulación, raros y usados. La decisión se produjo más o menos al mismo tiempo que el lanzamiento de una librería en línea poco común llamada Amazon.com. Esta ofrecía una selección limitada y era una empresa basada completamente en internet, por lo que pocas personas le dieron alguna oportunidad de éxito. Además, Amazon perdía dinero. En ese momento, Barnes & Noble no se preocupaba por Amazon porque su concepto de súper tienda de libros era un gran éxito. Y todos sabían que los amantes de los libros preferían caminar por la tienda, sentarse en cómodas sillas y disfrutar de un café. ¿O no?

Si avanzamos rápidamente hasta hoy, todos sabemos que Amazon ha tenido un éxito notable. Tanto, que otros minoristas de libros, como Borders y Waldenbooks, han cerrado sus puertas desde entonces. También sabemos que Amazon y Barnes & Noble venden más libros electrónicos que libros físicos. Los lectores electrónicos como el Kindle de Amazon y el Nook de Barnes & Noble (además de una variedad de tabletas como la iPad) son muy populares entre una variedad de clientes objetivo, de edad avanzada y jóvenes. Además, otros competidores han entrado al mercado. Apple, por ejemplo, ofrece libros electrónicos a través de su aplicación iBooks en la iPad y el iPhone. Google ahora brinda acceso gratuito a millones de libros de dominio público. Los rápidos cambios en el mercado minorista de libros han forzado a Barnes & Noble a adaptarse y, en la actualidad, estos cambios amenazan el futuro del una vez dominante minorista de libros.

¿Qué puede hacer Barnes & Noble para seguir siendo importante y viable en este mercado? Para responder a esa pregunta, tenemos que observar el programa de marketing actual de la compañía:

- **Productos.** Barnes & Noble compite en un mercado de productos altamente mercantilizado. Los libros, ya sea impresos o electrónicos, son los mismos sin importar donde se compren. Barnes & Noble tiene una ventaja en el mercado de los libros de texto, pero las diferencias entre su selección y la de Amazon desaparecen rápidamente. Amazon, por otro lado, ofrece una selección muy amplia de productos que van desde artículos electrónicos hasta productos de belleza. Barnes & Noble cuenta con una variedad mucho más limitada de libros, música, películas y algunos juguetes. Los lectores electrónicos de ambas compañías están empatados de manera competitiva en términos de características y beneficios.
- **Precio.** Dada la naturaleza genérica del mercado, el precio sería un aspecto lógico para competir contra Amazon y otros. Sin embargo, existe poca diferenciación de precios en el mercado del libro. Esto es especialmente cierto respecto a los libros electrónicos, cuyos precios son más o menos los mismos en los múltiples competidores.
- **Distribución.** Barnes & Noble ha invertido muchos recursos en su sistema de distribución. Sin embargo, Amazon tampoco se queda atrás en la gestión de la cadena de suministro. Un área donde Barnes & Noble tiene una clara ventaja son los campus universitarios. La compañía opera más de 640 librerías en las universidades, al servicio de cuatro millones de alumnos y 250 000 profesores en 50 estados. La huella física de la compañía también incluye aproximadamente 700 tiendas tradicionales de Barnes & Noble, que atraen a millones de clientes al año. Estas tiendas todavía son destinos para los verdaderos amantes de los libros, algo que Amazon no puede copiar.
- **Promoción.** Es muy difícil construir una ventaja competitiva con base en la promoción por sí sola, y ni Barnes & Noble ni Amazon destacan *per se*. Ambas tienen marcas y posicionamiento fuertes. Además, ambas cuentan con programas de membresía. Sin embargo, el programa de Amazon, Amazon Prime, supera al de Barnes & Noble por un amplio margen. Por una cuota de 79 dólares al año, los miembros Prime obtienen el envío gratuito en dos días para millones de productos, transmisión en tiempo real instantánea y gratuita de miles de películas y programas de televisión, así como la capacidad de solicitar en

*continúa*

préstamo un libro electrónico Kindle cada mes. Por el contrario, los miembros del programa de Barnes & Noble reciben el envío gratuito y pequeños descuentos en libros y lectores electrónicos Nook.

Es claro que para cualquier minorista de libros es difícil obtener una fuerte ventaja competitiva. Barnes & Noble tiene una ventaja en la distribución en los campus universitarios y clientes leales que la siguen. Sin embargo, Amazon tiene una ventaja en términos del ecosistema digital total y un seguimiento fiel de clientes conscientes de los precios. En cierto modo, las dos compañías compiten con diferentes paradigmas.

A pesar de los desafíos, otra cosa que Barnes & Noble tiene a su favor es la profunda desconfianza en Amazon por parte de compañías como Microsoft, Apple

y Google, que la consideran una gran amenaza. Este hecho llevó a Microsoft a invertir 300 millones de dólares en Barnes & Noble a cambio de aproximadamente 18% de sus negocios digitales y universitarios. A cambio, Barnes & Noble convertirá sus negocios digitales y universitarios en una nueva filial, que será copropiedad de Barnes & Noble y Microsoft. La infusión de nuevo capital es fundamental para que Barnes & Noble amplíe su creciente negocio de libros electrónicos. Para Microsoft, el acceso a una gran biblioteca digital es fundamental para el lanzamiento de Windows 8 y la tableta Surface. Si imaginamos el futuro, será interesante ver cómo la asociación entre Barnes & Noble y Microsoft utilizará su músculo de mercadotecnia combinada para competir con Amazon.

En este capítulo examinamos los cuatro elementos del programa de marketing con más detalle. Cuestiones como el diseño del producto, la asequibilidad, la comodidad de la distribución y la conciencia del producto son consideraciones importantes en el desarrollo de un programa eficaz. Los problemas en cualquier área pueden crear obstáculos que los clientes quizá no estén dispuestos a pasar por alto mientras buscan la mejor oferta que satisfará sus necesidades.

## Estrategia de producto

De todas las decisiones estratégicas que deben tomarse en el plan de marketing, el diseño, el desarrollo, el branding y el posicionamiento del producto son cruciales. En el corazón de cada organización se encuentran uno o más productos que definen lo que esta hace y por qué existe. Como establecimos en el capítulo 1, el término “producto” se refiere a algo que los compradores pueden adquirir por medio del intercambio para satisfacer una necesidad o un deseo. Esta es una definición muy amplia que nos permite clasificar como productos muchas cosas diferentes: comida, entretenimiento, información, personas, lugares, ideas, etc. La oferta de productos de una organización por lo general está compuesta por muchos elementos diferentes, bienes, servicios, ideas, imágenes o incluso personas. Conforme consideramos aquí las decisiones sobre productos, es importante recordar que las ofertas en y por sí mismas tienen poco valor para los clientes. Más bien, el valor real de una oferta proviene de su capacidad para proporcionar beneficios que mejoren la situación o solucionen los problemas de un cliente. Por ejemplo, los clientes no compran un control de plagas; compran un entorno sin bichos. Los clientes de Lexus no compran un coche, sino lujo, estatus, comodidad y atractivo social. Los estudiantes que frecuentan un club nocturno local no tienen sed; quieren satisfacer su necesidad de interacción social. Asimismo, las empresas no necesitan computadoras; requieren el almacenamiento, la recuperación, la distribución, la conexión y el análisis de datos e información. Los profesionales de la mercadotecnia que mantienen su mirada en el desarrollo de ofertas de productos que realmente satisfagan las necesidades del mercado objetivo tienen más probabilidades de triunfar.

## Aspectos estratégicos de la cartera de productos

Los productos se dividen en dos categorías generales. Los que se destinan al uso personal y el placer se denominan productos de consumo; mientras los que se destinan a la reventa, la fabricación de otros productos o el uso en las operaciones de una empresa reciben el nombre

**FIGURA 6.1** Tipos de productos de consumo y de negocios

	Tipo de producto	Ejemplos
<b>Productos de consumo</b>	<b>Productos de conveniencia</b> Aquellos que son baratos y que se compran rutinariamente, en cuya adquisición los consumidores gastan poco tiempo y esfuerzo.	Bebidas sin alcohol Caramelos y goma de mascar Gasolina Limpieza en seco
	<b>Productos de compras</b> Los consumidores invierten tiempo y esfuerzo para obtenerlos, y adquieren diferentes opciones para comparar precios, características y servicios.	Accesorios Muebles Ropa Vacaciones
	<b>Productos de especialidad</b> Productos únicos y exclusivos en cuya adquisición los consumidores gastarán tiempo, esfuerzo y dinero.	Objetos deportivos Antigüedades Cirugía plástica Objetos lujosos
	<b>Productos no buscados</b> Productos que los consumidores desconocen o que no consideran comprar hasta que surge una necesidad.	Innovaciones verdaderas Servicios de reparación Medicina de emergencia Seguros
<b>Productos de negocios</b>	<b>Materias primas</b> Materiales básicos naturales que se convierten en parte de un producto terminado. Se adquieren en cantidades muy grandes con base en especificaciones o grados.	Mineral de hierro Productos químicos Productos agrícolas Pasta de madera
	<b>Partes componentes</b> Productos terminados que forman parte de un producto terminado más grande. Se compran con base en especificaciones o estándares de la industria.	Bujías Chips para computadoras Panel de vidrio Unidades de disco duro
	<b>Materiales de proceso</b> Productos terminados que se vuelven no identificables después de su inclusión en el producto terminado	Aditivos alimentarios Selladores de madera Colorantes para pintura
	<b>Mantenimiento, reparación y productos operativos</b> Productos que se utilizan en los procesos o las operaciones de negocios pero no se vuelven parte del producto terminado.	Material de oficina Servicios de limpieza Seguridad para edificios Suministros para baño
	<b>Accesorios</b> Productos que ayudan a facilitar la producción u operación pero que no se vuelven parte del producto final	Herramientas Equipo de oficina Computadoras Muebles
	<b>Instalaciones</b> Compras importantes, normalmente de naturaleza física, que se basan en soluciones personalizadas, como instalación/construcción, capacitación, financiamiento, mantenimiento y reparación.	Software empresarial Edificios Sistemas de calefacción y aire acondicionado
	<b>Servicios de negocios</b> Productos intangibles que respaldan las operaciones comerciales. Estas compras ocurren con frecuencia como parte de las decisiones de externalización.	Servicios jurídicos Servicios de contabilidad Consultoría Servicios de búsqueda

Fuente: Este material está adaptado de William M. Pride y O.C. Ferrell, *Marketing* (Mason, OH: Cengage Learning, 2010), pp. 285–289.

de productos de negocios. La figura 6.1 ilustra ejemplos de cada tipo de categoría de producto. Aunque la distinción puede parecer simplista, es importante en un sentido estratégico porque el tipo de producto en cuestión puede influir en su fijación de precios, su distribución o su promoción. Por ejemplo, la estrategia de marketing para los productos de conveniencia para el consumidor debe maximizar la disponibilidad y la facilidad de compra, ambas consideraciones importantes de distribución. La estrategia relacionada con los productos de compra en el mercado de consumo a menudo se enfoca más en la diferenciación de la imagen y los atributos simbólicos, ambas cuestiones vitales para el branding y la promoción. Las estrategias de marketing para las materias primas son especialmente desafiantes porque estas son productos básicos por definición. Aquí, el cumplimiento de las exigentes especificaciones del producto y de los bajos costos de adquisición son la clave para una estrategia eficaz. Muchos productos empresariales también se caracterizan por la demanda derivada; donde la demanda del producto se deriva o depende de la demanda de otros productos de negocios o de consumo. Por ejemplo, la demanda de productos de negocios como el vidrio, el acero, el caucho, el cromo, el cuero y las alfombras depende de la demanda de automóviles.

Es muy raro que una empresa venda solo un producto. La mayoría de las empresas venden una variedad de productos para satisfacer diversas necesidades. En términos generales, los productos que una empresa vende pueden describirse de acuerdo con las líneas y las mezclas de productos. Una *línea de productos* consiste en un grupo de productos estrechamente relacionados. Como se muestra en la figura 6.2, Procter & Gamble vende una serie de marcas famosas en su línea de productos para el cuidado del hogar, como Tide, Bounty, Pringles y Duracell. La mayoría de las empresas venden diversas líneas de productos diferentes. Las distintas líneas de productos de General Motors incluyen marcas conocidas como Corvette, Chevrolet, Cadillac y Buick. Del mismo modo, FedEx ofrece una serie de servicios de logística y de cadena de suministro dentro de su familia de marcas, como FedEx Express, FedEx Ground y FedEx Freight. La *mezcla* o la *cartera de productos* de una empresa es el grupo total de productos que esta ofrece. Por ejemplo, toda la cartera de productos de Procter & Gamble consiste en productos de belleza y aseo, de salud y bienestar, para bebés y familias y de nutrición y cuidado de mascotas, además de los de su línea de cuidado del hogar.

Las decisiones relacionadas con las líneas y mezclas de productos son consideraciones estratégicas importantes para la mayoría de las empresas. Una de estas decisiones importantes es el número de líneas de productos que se ofrecerá, conocido como la amplitud o la variedad de la mezcla de productos. Al ofrecer una amplia variedad de líneas de productos, la empresa puede diversificar su riesgo por medio de una cartera de ofertas de productos. Además, es

**FIGURA 6.2** Cartera de productos para el cuidado del hogar de Procter & Gamble

	Amplitud de la mezcla de productos (variedad)					
	Lavado de platos	Limpiadores domésticos	Baterías	Lavandería y cuidado de telas	Productos de papel	Aperitivos
<b>Profundidad de la mezcla de productos (surtido)</b>	Ariel Dawn Cascade	Mr. Clean Bounty Swiffer	Duracell	Tide Cheer Bounce Gain Downy Dreft Era Febreze Bold Ace	Charmin Bounty Puffs	Pringles

Fuente: Del sitio web de Procter & Gamble ([http://www.pg.com/en\\_US/brands/household\\_care/index.shtml](http://www.pg.com/en_US/brands/household_care/index.shtml)), consultado el 17 de mayo de 2012.

posible usar una amplia mezcla de productos para capitalizar la fortaleza y la reputación de la empresa. Sony, por ejemplo, disfruta de esta ventaja, ya que utiliza su nombre para consolidar una fuerte posición en electrónica, música y películas. La segunda decisión importante implica la profundidad de cada línea de productos. A veces llamada *surtido*, la profundidad de la línea de productos es una herramienta importante de mercadotecnia. Las empresas pueden atraer a una amplia gama de clientes y segmentos de mercado al ofrecer un surtido profundo de productos en una línea específica. Cada marca o producto en el surtido puede usarse para satisfacer las diferentes necesidades del cliente. Por ejemplo, Hilton, Inc., ofrece 10 diferentes tipos de alojamiento, como Hilton, Hilton Garden Inn, Hampton Inn, Conrad y Embassy Suites, que atienden a diferentes segmentos del mercado de la hospitalidad.

Aunque la oferta de una gran cartera de productos puede hacer que la coordinación de las actividades de marketing sea más desafiante y costosa, también crea una serie de beneficios importantes:

- **Economías de escala.** Ofrecer muchas líneas de productos diferentes puede crear economías de escala en la producción, la compra a granel y la promoción. Muchas empresas hacen publicidad usando un tema general para todos los productos en la línea. El “Hazlo” (“Just Do It”) de Nike y el “Bueno hasta la última gota” (“Good to the Last Drop”) de Maxwell House son ejemplos de esto. El tema único que cubre toda la línea de productos ahorra una cantidad considerable de gastos promocionales.
- **Uniformidad del empaque.** Cuando todos los empaques en una línea de productos tienen la misma apariencia, los clientes pueden localizar los productos de la empresa con mayor rapidez. También es más fácil que la empresa coordine e integre la promoción y la distribución. Por ejemplo, todas las baterías Duracell tienen el mismo aspecto con sus empaques de color negro y cobre.
- **Estandarización.** A menudo, las líneas de productos utilizan los mismos componentes. Por ejemplo, el Camry y el Highlander de Toyota usan muchos de los mismos componentes de chasis y motor. Esto reduce en gran medida los costos de fabricación e inventario de la empresa.
- **Eficiencia en ventas y distribución.** Cuando una empresa ofrece muchas líneas de productos diferentes, el personal de ventas puede mostrar una gama completa de elecciones y opciones para los clientes. Por la misma razón, los intermediarios del canal aceptan más una línea de productos que productos individuales.
- **Creencias de calidad equivalente.** Normalmente, los clientes esperan y creen que todos los productos de una línea de productos son casi iguales en términos de calidad y desempeño. Esta es una gran ventaja para una empresa que ofrece una conocida y respetada línea de productos. Por ejemplo, toda la cartera de productos de Crest para el cuidado bucal goza de la misma reputación de alta calidad.

La cartera de productos de una empresa debe administrarse cuidadosamente para que refleje los cambios en las preferencias de los clientes y la introducción de productos competitivos. Las ofertas pueden modificarse para cambiar una o más características que mejoren la calidad y el estilo, o disminuyan el precio del producto. Las empresas pueden introducir extensiones de la línea de productos que le permitan competir más ampliamente en una industria. La reciente tendencia de los refrescos con sabor, como la Coca-Cola de Vainilla, la Pepsi de Dieta sabor vainilla, el Sprite Zero y el Dr. Pepper Vainilla-Cereza, es un buen ejemplo de esto. A veces una empresa decide que un producto o línea de productos se ha vuelto obsoleto o simplemente no es competitivo frente a otros. Cuando esto sucede, la empresa puede discontinuarlo, como GM cuando dejó caer sus divisiones Pontiac, Saturno y Hummer.

### Los desafíos de los servicios

Es importante recordar que los productos pueden ser servicios intangibles e ideas, así como bienes tangibles. Las empresas de servicios, como las aerolíneas, los hospitales, los cines y los salones de belleza, así como las organizaciones sin fines de lucro, las causas caritativas

y las agencias gubernamentales, desarrollan e implementan estrategias de marketing diseñadas para adaptar su cartera de productos intangibles a las necesidades de los mercados objetivo. Los productos se encuentran en un continuo que va desde los bienes tangibles dominantes (sal, jabón) hasta los servicios intangibles dominantes (educación, consultoría). Las empresas que se sitúan más cerca del extremo intangible de este espectro enfrentan desafíos únicos en el desarrollo de la estrategia de marketing. Estos desafíos son el resultado directo de las características únicas de los servicios como se muestra en la figura 6.3. Obviamente, la diferencia principal entre un bien y un servicio es que un servicio es intangible. Algunos servicios, como la consultoría de negocios y la educación, son casi completamente intangibles, mientras que otros tienen elementos tangibles. Los servicios proporcionados por UPS y FedEx, por ejemplo, incluyen aviones, camiones, cajas y facturas tangibles. Otra característica desafiante de los servicios es que no se pueden almacenar para su uso futuro. Esta falta de inventario significa que las empresas de servicios experimentan problemas mayores para equilibrar la oferta (capacidad) y la demanda de servicios. Del mismo modo, la demanda de servicios es en extremo dependiente del tiempo y el lugar ya que, por lo regular, los clientes deben estar presentes para que el servicio se entregue. Considere los problemas que enfrentan los restaurantes populares todos los viernes y sábados por la noche. El aumento de la demanda obliga a los gerentes a programar por anticipado la cantidad adecuada de ingredientes para los alimentos y el número de empleados para acomodar a todos los comensales. Y, puesto que la capacidad del restaurante es fija, el gerente y los empleados deben servir a los comensales de manera eficiente y

**FIGURA 6.3 Características únicas de los servicios y desafíos de marketing resultantes**

Características del servicio	Desafíos de marketing
Intangibilidad	<p>Para los clientes es difícil evaluar la calidad, especialmente antes de la compra y el consumo.</p> <p>Es difícil transmitir las características del servicio y los beneficios en la promoción. Como resultado, la empresa se ve obligada a vender una promesa.</p> <p>Muchos servicios tienen pocas unidades de medida estandarizadas. Por lo tanto, los precios de los servicios son difíciles de establecer y justificar.</p> <p>Los clientes no pueden tomar posesión de un servicio.</p>
Producción y consumo simultáneos	<p>Los clientes o sus pertenencias deben estar presentes durante la entrega del servicio. Otros clientes pueden afectar los resultados del servicio, incluyendo la calidad y la satisfacción del cliente.</p> <p>Los empleados son cruciales porque deben interactuar con los clientes para entregar el servicio.</p> <p>La conversión de servicios de alto contacto a otros de bajo contacto reducirá los costos, pero puede reducir la calidad del servicio.</p> <p>A menudo, la distribución de los servicios es difícil.</p>
Perecedero	<p>Los servicios no pueden ser inventariados para uso posterior. Por lo tanto, su capacidad no utilizada se pierde para siempre.</p> <p>La demanda de servicio es sensible al tiempo y al lugar. Como resultado, es difícil equilibrar la oferta y la demanda, especialmente durante los periodos de máxima demanda.</p> <p>Instalaciones y equipos de servicio inactivos durante periodos de menor demanda.</p>
Heterogeneidad	<p>La calidad del servicio varía entre las personas, el tiempo y el lugar, por lo que es muy difícil entregar un buen servicio constantemente.</p> <p>Existen oportunidades limitadas para estandarizar la prestación de servicios.</p> <p>Muchos servicios son personalizables por naturaleza. Sin embargo, la personalización puede aumentar drásticamente los costos de proporcionar el servicio.</p>
Relaciones basadas en los clientes	<p>La mayoría de los servicios viven o mueren al mantener una clientela satisfecha a largo plazo.</p> <p>La generación de negocios repetidos es crucial para el éxito de la empresa de servicios.</p>

eficaz en una atmósfera abarrotada y ruidosa. Este equilibrio precario es bastante común entre la mayoría de las industrias del sector de servicios de nuestra economía.

Debido a la intangibilidad del servicio, es bastante difícil para los clientes evaluarlo antes de comprarlo y consumirlo realmente. Las evaluaciones de terceros y las recomendaciones no son tan frecuentes como lo son respecto a los bienes tangibles. Por supuesto, los clientes pueden pedir recomendaciones a sus amigos y familiares, pero en muchos casos es difícil obtener una buena evaluación de la calidad. Esto obliga a los clientes a poner cierto grado de confianza en el proveedor de servicios y en el plazo prometido o anticipado. Este problema es la razón del lanzamiento de Angie's List, un servicio de referencia y recomendación basado en membresías, que muestra las calificaciones de los integrantes a los proveedores de los servicios locales. Una forma en la que las empresas pueden abordar este problema es proporcionar garantías de satisfacción a los clientes. Por ejemplo, Hampton Inn, una cadena nacional de hoteles de precio medio, ofrece a sus huéspedes una noche gratis si no están 100% satisfechos con su estancia.<sup>2</sup> Midas, H&R Block, y FedEx brindan garantías similares.

Además, debido a que la mayoría de los servicios dependen de las personas (empleados, clientes) para su entrega, son susceptibles a variaciones en la calidad e inconsistencia. Estas variaciones pueden presentarse de una organización a otra, de un punto de venta a otro dentro de la misma organización, de un servicio a otro dentro del mismo punto de venta, e incluso de un empleado a otro dentro del mismo punto de venta. La calidad del servicio puede variar de una semana a otra, de un día a otro, o incluso una hora a otra. Además, puesto que la calidad del servicio es un fenómeno subjetivo, también puede variar de un cliente a otro y para el mismo cliente de una visita a otra. Como resultado, es muy difícil controlar la estandarización y la calidad del servicio. La falta de estandarización, sin embargo, en realidad proporciona a las empresas de servicios una ventaja: es posible personalizar los servicios para que se adapten a las necesidades específicas de cualquier cliente. Estos servicios personalizados por lo general son muy caros, tanto para la empresa como para sus clientes. Esto crea un dilema: ¿En qué forma proporciona una empresa un servicio eficiente y estandarizado con un nivel aceptable de calidad mientras trata a cada cliente como una persona única? En la actualidad, este dilema es especialmente frecuente en la industria del cuidado de la salud, donde se gestiona la atención para controlar cuidadosamente el acceso y el costo.

Otro desafío importante para los mercadólogos de servicios es vincular los servicios directamente con las necesidades de los clientes. Aunque los clientes normalmente tienen pocos problemas para expresar las necesidades de bienes tangibles, a menudo no son capaces de expresar o explicar sus necesidades de servicios. En algunos casos, la necesidad es vaga. Por ejemplo, usted puede decidir que necesita unas vacaciones relajantes pero, ¿cómo sabe qué servicios satisfarán mejor esa necesidad? ¿Qué es mejor para relajación: un viaje a la playa, un crucero o una estancia en un hotel? La respuesta depende de la manera personal de definir "relajarse". Puesto que los clientes tienen definiciones diferentes, el proveedor tiene un trabajo más difícil para conectar sus ofertas de servicios con las necesidades de los clientes. En otros casos, los clientes quizá no entiendan la necesidad de un servicio específico. Por ejemplo, con frecuencia los consultores de negocios, agentes de seguros, planificadores financieros y asesores de bodas, tienen que educar a los clientes sobre por qué sus servicios son necesarios. Este es el primer obstáculo que se debe superar antes de que estos proveedores de servicios puedan ofrecer sus productos como la solución que satisfará mejor la necesidad.

## Desarrollo de nuevos productos

Uno de los temas clave de la estrategia del producto es la introducción de productos nuevos. El desarrollo y la comercialización de nuevos productos es una parte vital de los esfuerzos de una empresa para mantener el crecimiento y los beneficios en el tiempo. El éxito de los nuevos productos depende de la adaptación del producto a las fortalezas de la empresa y una oportunidad de mercado definida. Las características del mercado y la situación competitiva también afectarán el potencial de ventas de los productos nuevos. Por ejemplo, fabricantes como Garmin, TomTom y Magellan desarrollan constantemente dispositivos GPS nuevos. Sin embargo, el futuro de los dispositivos GPS independientes no está claro, ya que ahora la funcionalidad GPS es una opción en la mayoría de los automóviles nuevos y está totalmente integrada en muchos teléfonos inalámbricos. Conforme estos dispositivos con GPS añaden más funciones,

los consumidores dejarán de comprar unidades GPS independientes. Por eso muchas unidades GPS ahora se pueden sincronizar con los teléfonos o funcionar como reproductores de música. Algunos fabricantes, como Garmin, buscan entrar en el negocio de la telefonía inalámbrica como una manera de seguir siendo competitivos.<sup>3</sup>

Muchas empresas basan su introducción de nuevos productos en temas clave como la superioridad tecnológica o del producto. La introducción de nuevos productos en las industrias de la electrónica, la informática y la automotriz a menudo toman este enfoque. En otras empresas e industrias, la introducción de productos nuevos pueden derivarse solamente de ajustes menores de los productos actuales. Este enfoque es común para las mercancías empaquetadas y los artículos para el hogar. A decir verdad, lo que se considera un producto nuevo depende del punto de vista tanto de la empresa como de sus clientes. Aunque algunas introducciones de productos son realmente nuevas, otras solo pueden ser *percibidas* como nuevas. Existen seis opciones estratégicas relacionadas con la novedad de los productos, las cuales se presentan a continuación en grados decrecientes de cambio del producto:

- **Productos nuevos para el mundo (innovaciones discontinuas).** Estos productos implican un esfuerzo pionero por parte de una empresa que, con el tiempo, conduce a la creación de un mercado totalmente nuevo. Por lo regular, los productos nuevos en el mundo son el resultado del pensamiento radical de inventores o empresarios individuales. Por ejemplo, la idea de Fred Smith de un servicio de entrega de paquetes durante la noche nos dio FedEx.
- **Líneas de productos nuevos.** Estos productos representan ofertas nuevas de la empresa, pero esta las introduce en mercados establecidos. Por ejemplo, el lanzamiento de una cadena nacional de lavado de autos de P&G es una línea nueva de productos para la empresa. Las líneas nuevas de productos no son tan riesgosas como la verdadera innovación y permiten a la empresa diversificarse en categorías de productos estrechamente relacionados.
- **Extensiones de la línea de productos.** Estos productos complementan una línea existente con estilos, modelos, características o sabores nuevos. La introducción de Budweiser Select, de Anheuser-Busch, y el lanzamiento del Civic Hybrid, de Honda, son buenos ejemplos. La extensión de la línea permite a la empresa mantener sus productos frescos y emocionantes con costos mínimos de desarrollo y riesgo de fracaso del mercado.
- **Mejoras o revisiones de los productos existentes.** Estos productos ofrecen a los clientes un rendimiento mejorado o un mayor valor percibido. La estrategia común “mejorada y nueva” que se usa en los productos empaquetados y los cambios anuales en el diseño en la industria automotriz son buenos ejemplos. Clorox, por ejemplo, ahora ofrece cloro “sin derrames” y “antialérgico”, además de su producto blanqueador perenne “regular”. Las fórmulas comunes de “champú más acondicionador” de muchos champús son otro ejemplo.
- **Reposicionamiento.** Esta estrategia implica orientar los productos existentes hacia nuevos mercados o segmentos. El reposicionamiento puede implicar cambios reales o percibidos en un producto. Un ejemplo es el esfuerzo de la línea Carnival Cruise por atraer a las personas mayores como complemento a su público más joven. Del mismo modo, muchas escuelas de diseño se han reposicionado hacia una creciente necesidad de negocio para los empleados que están bien versados en el arte de la innovación. Así, en la actualidad estas escuelas de diseño compiten con los mejores programas de especialización en todo el país.
- **Reducciones de costos.** Esta estrategia implica la modificación de los productos para ofrecer un rendimiento similar al de los productos de la competencia con un precio más bajo. Los editores de libros usan esta estrategia cuando convierten libros de tapa dura en libros de bolsillo o electrónicos. Del mismo modo, una empresa puede reducir el precio del producto debido a la mejora de la eficiencia en la fabricación o una caída en el precio de las materias primas. Por ejemplo, muchos fabricantes de computadoras venden productos de bajo precio que utilizan tecnología estándar o ligeramente anticuada.

Las dos primeras opciones son las más eficaces y rentables cuando la empresa quiere diferenciar significativamente su oferta de productos de la de sus competidores. Sin embargo, a

menudo existen buenas razones para ejercer una de las cuatro opciones restantes, en especial si las limitaciones de recursos son un problema o si la gerencia no quiere exponer a la empresa a un aumento en el riesgo del mercado. La clave para el éxito de los nuevos productos es crear una ventaja diferencial para ellos. ¿Cuál es el beneficio único que ofrecen a los clientes? Aunque este beneficio puede basarse en diferencias reales o por completo en la imagen, la *percepción* de la diferenciación que tienen los clientes es crucial. Por ejemplo, aunque *Consumer Reports* prueba que las máquinas para afeitar de cinco hojas o de baterías no logran un afeitado más fino que las máquinas tradicionales de tres hojas, muchos consumidores creen que sí. Esta creencia se basa principalmente en la batalla de mercadotecnia entre Gillette (Fusion) y Schick (Quattro e Hydro). También existen varios competidores de bajo precio que se dirigen a los consumidores que no creen las exageraciones publicitarias de los productos nuevos. Si cinco navajas son realmente mejor que tres es algo inmaterial. En la batalla por la supremacía en el mercado de las máquinas para afeitar, las percepciones del cliente son todo lo que importa.

Las percepciones de los clientes también son muy importantes en el proceso de desarrollo de productos nuevos. A pesar de que este proceso varía entre las empresas, la mayoría de ellas pasarán por las siguientes etapas:

- **Generación de ideas.** Las ideas de productos nuevos pueden obtenerse de varias fuentes, como los clientes, los empleados, la investigación básica, los competidores y los socios de la cadena de suministro.
- **Detección y evaluación.** Las ideas de productos nuevos se compaginan con las capacidades de la empresa y el grado en el que satisfacen las necesidades y los deseos de los clientes. En algunos casos se desarrollan prototipos para valorar también la viabilidad comercial de un concepto de producto. También se evalúan nuevos conceptos de acuerdo con los costos proyectados, los ingresos y el potencial de ganancias.
- **Desarrollo.** En esta etapa se establecen las especificaciones del producto, se finaliza el diseño y comienza la producción inicial. Además, se desarrolla el plan de marketing completo con el fin de obtener los recursos y la colaboración necesarios para un lanzamiento a gran escala.
- **Mercado de prueba.** Como prueba final antes del lanzamiento, el producto nuevo se comercializa ya sea en situaciones reales o simuladas para determinar su desempeño en relación con las necesidades del cliente y los productos competidores.
- **Comercialización.** En esta etapa final, el producto se lanza con un programa completo de marketing diseñado para estimular el conocimiento del cliente y la aceptación del producto nuevo.

Muchas empresas intentan ser creativas al diseñar productos nuevos. Kia, por ejemplo, recurrió a Peter Schreyer, un diseñador automotriz alemán proveniente de Volkswagen, para revitalizar la imagen de la marca de la compañía en Corea del Sur. su primera tarea fue diseñar dos vehículos nuevos, el Kia Forte y el Kia Soul, para competir con los nuevos diseños de Nissan y Scion. A continuación, rediseñó la popular SUV Sorento y el sedán de tamaño mediano Optima. Los resultados han sido impresionantes: las ventas generales de Kia aumentaron 22% en el año 2012, las de Optima hasta 69% y el Río hasta 56%.<sup>4</sup> El éxito de Kia resalta la importancia de mantener proactiva la innovación del producto incluso en una economía en recesión.

## Estrategia de fijación de precios

No hay otro componente del programa de marketing con el que las empresas estén más obsesionadas que con la fijación de precios. Existen al menos cuatro razones para prestar atención a la fijación de precios. En primer lugar, la ecuación de ingresos es simple: los ingresos son iguales al precio multiplicado por la cantidad vendida. Solo existen dos formas para que una empresa eleve sus ingresos: aumentar los precios o el volumen de producto vendido. En raras ocasiones una empresa puede hacer ambas cosas al mismo tiempo. En segundo lugar, el precio es la variable de mercadotecnia que se puede cambiar con mayor facilidad. Aunque cambiar el producto y su distribución o promoción puede llevar meses o incluso años, las modificacio-

nes en la fijación de precios pueden efectuarse de inmediato en tiempo real. Los cambios de precios en tiempo real son la norma en muchas industrias, como los viajes aéreos, los hoteles y el comercio electrónico. Como se ilustra en *Más allá de las páginas 6.2*, los precios para el mismo producto varían en todo el mundo para considerar las diferencias en las divisas, los impuestos/tarifas y la demanda de los consumidores.

En tercer lugar, las empresas se esfuerzan mucho para descubrir y anticipar las estrategias y las tácticas de fijación de precios de otras empresas. Los vendedores aprenden a leer la lista de precios de un competidor al revés en el escritorio de un comprador. Los minoristas envían “compradores secretos” a las tiendas de la competencia para saber cuánto cobran por la misma mercancía. Los compradores incluso invierten tiempo considerable a las compras de comparación para encontrar la mejor oferta. Por último, la fijación de precios recibe gran cantidad de atención, ya que se considera una de las pocas formas de diferenciar un producto en los mercados mercantilizados y maduros. Cuando los clientes creen que todos los productos de la competencia tienen las mismas características y beneficios, sus decisiones de compra están impulsadas principalmente por el precio.

### Cuestiones clave en la estrategia de fijación de precios

Debido a la importancia de la fijación de precios en la estrategia de marketing, las decisiones de precios se encuentran entre las más complejas que se tomarán en el desarrollo de un plan de marketing. Las decisiones relacionadas con los precios requieren un balance bien integrado entre una serie de aspectos importantes. Muchos de estos temas poseen cierto grado de incertidumbre respecto a las reacciones entre los clientes, los competidores y los socios de la cadena de suministro ante la fijación de precios. Estos aspectos son cruciales en el establecimiento de los precios iniciales y en la modificación de la estrategia de fijación de precios en el tiempo. Conforme revisamos estas cuestiones, tomemos en cuenta que están relacionadas entre sí y deben considerarse dentro del contexto de todo programa de marketing de la empresa. Por ejemplo, el aumento en la calidad o la adición de nuevas características al producto, a menudo incluyen un aumento de precio. El precio también está influido por la distribución, en especial la imagen y la reputación de los puntos de venta en los que se vende el bien o servicio. Por último, las empresas suelen utilizar el precio como una herramienta de promoción. Los cupones, por ejemplo, representan una combinación de precio y promoción que puede alentar el aumento de las ventas en muchas categorías de productos diferentes. En los servicios, los cambios de precios con frecuencia se usan para llenar la capacidad no utilizada (por ejemplo, asientos vacíos en el teatro o el avión) durante la menor demanda.

**Estructura de costos de la empresa** Los costos de la empresa durante la producción y la comercialización de un producto son un factor importante en la fijación de precios. Obviamente, una empresa que no cubre sus costos directos (por ejemplo, bienes/componentes terminados, materiales, suministros, comisiones de ventas y transporte) e indirectos (digamos, los gastos de administración, servicios públicos o renta) no tendrá ningún beneficio. Tal vez la forma más popular de relacionar los costos y los precios es por medio de la fijación de precios de equilibrio, donde se consideran los costos fijos y variables de la empresa:

$$\text{Punto de equilibrio en unidades} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio por unidad} - \text{Costos variables por unidad}}$$

Para usar el análisis del punto de equilibrio en la fijación de precios, la empresa debe estudiar la posibilidad de vender más que el nivel de equilibrio con el fin de obtener un beneficio. El número de equilibrio es solamente un punto de referencia en la fijación de precios, ya que también deben considerarse las condiciones del mercado y la demanda del cliente.

Otra forma de usar la estructura de costos de la empresa en la fijación de precios es aplicar una estrategia de costo más ganancia, que es bastante común en las ventas minoristas. En este caso, la empresa fija los precios con base en los costos unitarios promedio y su porcentaje de ganancia planificado:

$$\text{Precio de venta} = \frac{\text{Costo unitario promedio}}{1 - \text{Porcentaje de ganancia (decimal)}}$$

## Más allá de las páginas 6.2

### Fijación de precios en todo el mundo<sup>5</sup>

Si usted viaja mucho por el mundo, aprenderá con rapidez que los productos no tienen el mismo precio en todos los países. En la última encuesta realizada por la Unidad Economista de Inteligencia, Nueva York, la ciudad más cara de Estados Unidos, se encuentra en el puesto 15 en la lista de las ciudades más caras del mundo. Las 10 ciudades más caras, que se muestran a continuación, se encuentran en Asia y Europa, debido a sus divisas fuertes, a la enorme confianza del consumidor y las bajas tasas de interés. Las ciudades en la parte inferior de la lista son, en su mayoría, de Oriente Medio. Por ejemplo, Karachi, Pakistán, es la ciudad más barata en la encuesta con un índice de 46.

También hay diferencias en la fijación de precios a través de las fronteras nacionales respecto a las compras típicas. En la mayoría de los casos, los productos

que se venden en todo el mundo bajo el mismo nombre de marca son casi idénticos. Incluso se venden mediante campañas de promoción similares a los mismos tipos de mercados objetivo, quienes los consumen más o menos de la misma manera. Sin embargo, los precios fijados en los diferentes mercados pueden variar drásticamente. Considere los ejemplos que se muestran a continuación.

En algunos casos, existen diferencias lógicas en la fijación de precios, como los costos más altos de transporte u otros costos adicionales asociados con llevar un producto al mercado. Otras diferencias se asocian con la valoración de la divisa. El dólar estadounidense es relativamente débil en comparación con otras divisas, por lo que compra menos en algunos casos. Otras diferencias se basan en las estructuras de impuestos y aranceles en cada país. Estados Unidos y Gran Bretaña, por ejemplo, gravan con impuestos muy altos la venta de tabaco. Las empresas tienen un gran margen de libertad en la fijación de precios y con frecuencia los aumentan en algunos países simplemente porque los consumidores están dispuestos a pagar el costo de adquirir un producto popular entre los pocos sustitutos.

En términos generales, los precios promedio serán más bajos en los países en desarrollo que en los desarrollados y maduros. Esto es especialmente cierto en los servicios, cuya entrega es menos cara debido a las tasas de salarios más bajas. El menor costo de la mano de obra en los países en desarrollo ha dado lugar a una oleada de actividad en la tercerización de servicios a otros países.

Rango	Ciudad	Índice
1	Zurich, Suiza	170
2	Tokio, Japón	166
3	Ginebra, Suiza	157
4	Osaka Kobe, Japón	157
5	Oslo, Noruega	156
6	París, Francia	150
7	Sidney, Australia	147
8	Melbourne, Australia	145
9	Singapur	142
10	Frankfurt, Alemania	137

Nota: Todos los precios se expresan en dólares estadounidenses.

	Zurich	Sidney	Londres	Nueva York	Beijing	Nueva Delhi
Rebanada de pan	\$6.15	\$3.48	\$2.26	\$6.06	\$1.85	\$0.76
Arroz blanco (1 kg)	\$5.38	\$2.97	\$4.81	\$3.78	\$2.23	\$2.18
Gas (1 galón)	\$8.56	\$5.68	\$8.14	\$4.20	\$4.96	\$5.26

Nota: Todos los precios se expresan en dólares estadounidenses.

La fijación de precios de costo más ganancia no solo es intuitiva; también es muy fácil de usar. Sin embargo, su punto débil radica en la determinación del porcentaje correcto de ganancia. Las normas de la industria a menudo entran en juego en este punto. Por ejemplo, los márgenes promedio en el comercio minorista de comestibles normalmente se encuentran en el rango de 20%, mientras que pueden ser de varios cientos por ciento o más en las tiendas de muebles o joyas. Las expectativas del cliente también son un elemento importante en la determinación del porcentaje correcto de ganancia.

Aunque el análisis del punto de equilibrio y la fijación de precios de costo más ganancia son herramientas importantes, no deben ser la fuerza que dirija la estrategia de fijación de precios. A menudo, la razón se ignora: las diferentes empresas tienen estructuras de costos distintas. Al establecer los precios únicamente con base en los costos, las empresas corren un gran riesgo de establecer precios demasiado altos o demasiado bajos. Si los costos de una empresa son relativamente mayores que los de las otras empresas, tendrán que aceptar menos ganancias para competir efectivamente. Por el contrario, aunque el costo de producción y comercialización de un producto sea muy poco, esto no significa que la empresa debe venderlo a un precio bajo (las palomitas del cine son un buen ejemplo). Incluso si la empresa cubre sus costos, el hecho es que los clientes quizá no estén dispuestos a pagar sus precios. Por lo tanto, la demanda del mercado también es un factor crucial en la estrategia de fijación de precios. En el análisis final, el costo se entiende mejor como un mínimo absoluto por debajo del cual no es posible establecer los precios durante un periodo prolongado.

**Valor percibido** Tanto la empresa como sus clientes se preocupan por el valor. El valor es un término difícil de definir porque significa cosas distintas para diferentes personas.<sup>6</sup> Algunos clientes equiparan el valor con una alta calidad del producto, mientras que otros lo perciben solo como un precio bajo. Nosotros definimos el *valor* como la evaluación subjetiva por parte del cliente de los beneficios en relación con los costos para determinar el valor de la oferta de productos de una empresa en referencia a otras ofertas de productos. Una fórmula simple para el valor podría ser:

$$\text{Valor percibido} = \frac{\text{Beneficios para el cliente}}{\text{Costos para el cliente}}$$

Los beneficios para el cliente incluyen todo lo que este de la oferta de productos, como la calidad, la satisfacción, el prestigio/la imagen y la solución de un problema. Los costos para los clientes son todo aquello a lo que el cliente debe renunciar como dinero, tiempo, esfuerzo y todas las alternativas no seleccionadas (costos de oportunidad). A pesar de que el valor es un componente clave en el establecimiento de una estrategia de precios viables, el valor depende de mucho más que los precios. De hecho, está íntimamente ligado a todos los elementos en el programa de marketing y es un factor clave en la satisfacción y la retención de clientes. Analizamos las implicaciones estratégicas del valor con más detalle en el capítulo 10.

**Relación precio/ingreso** Todas las empresas comprenden la relación entre el precio y los ingresos. Sin embargo, no siempre pueden cobrar precios más altos debido a la competencia. En vista de esta competencia, es natural que las empresas perciban la reducción de precios como un medio viable para aumentar las ventas. La reducción de precios también puede mover el exceso de inventario y generar flujo de efectivo a corto plazo. Sin embargo, todos los recortes de precios afectan la rentabilidad de la empresa. Al fijar los precios, muchas empresas se aferran a estos dos mitos generales:<sup>7</sup>

*Mito 1: Cuando el negocio es bueno, una reducción de precios capturará una mayor participación de mercado.*

*Mito 2: Cuando el negocio va mal, una reducción de precios alentará las ventas.*

Por desgracia, la relación entre el precio y los ingresos desafía estas suposiciones y las convierte en una propuesta arriesgada para la mayoría de las empresas. La realidad es que cualquier reducción de precios debe ser compensada con un aumento en el volumen de ventas para mantener el mismo nivel de ingresos. Veamos un ejemplo. Suponga que un fabricante de productos electrónicos de consumo vende 1 000 estéreos de alta gama por mes, a 1 000 dólares por sistema. El costo total de la empresa es de 500 dólares por sistema, lo que deja un margen bruto de 500 dólares. Cuando las ventas de este sistema de gama alta disminuyen, la empresa decide reducir el precio para aumentar las ventas. Su estrategia es ofrecer un reembolso de 100 dólares a cualquier persona que compre un estéreo en los próximos tres meses. La rebaja es consistente con una reducción de precios de 10%, pero en realidad es una reducción de 20%

en el margen bruto (de 500 a 400 dólares). Para compensar la pérdida en el margen bruto, la empresa debe incrementar el volumen de estéreos vendidos. La pregunta es ¿en cuánto? Podemos encontrar la respuesta con la siguiente fórmula:

$$\text{Cambio porcentual en el volumen de unidades} = \frac{\% \text{ de margen bruto}}{\% \text{ de margen bruto} \pm \% \text{ del cambio de precio}} - 1$$

$$0.25 = \frac{0.50}{0.50 - 0.10} - 1$$

Como el cálculo indica, la empresa tendría que aumentar el volumen de ventas en 25%, 1 250 unidades vendidas a fin de mantener el mismo nivel de margen bruto total. ¿Qué probabilidades hay de que un reembolso de 100 dólares aumente el volumen de ventas en 25%? Esta pregunta es fundamental para el éxito de la estrategia de reembolso. En muchos casos, el aumento necesario en el volumen de ventas es demasiado alto. Por consiguiente, el margen bruto de la empresa en realidad puede ser más bajo después de la reducción de precios.

En vez de usar ciegamente la reducción de precios para estimular las ventas y los ingresos, con frecuencia es mejor que una empresa encuentre maneras de construir valor en el producto y justificar el precio actual, o incluso uno más alto, en lugar de reducirlo en busca de un volumen de ventas más grande. En el caso del fabricante de equipo de música, dar a los clientes un valor de 100 dólares en música o películas con cada compra es una opción mucho mejor que un reembolso de 100 dólares. Los fabricantes de videojuegos, como Microsoft (Xbox) y Sony (PlayStation 3), a menudo crean paquetes de juegos y accesorios con sus consolas para aumentar el valor. El costo de dar a los clientes estos complementos gratuitos es bajo debido a que el vendedor los compra en grandes cantidades. Este gasto adicional es casi siempre menos costoso que una reducción de precios. Y el incremento del valor puede permitir que el vendedor cobre precios más altos por el paquete de productos.

**Objetivos de la fijación de precios** El establecimiento de objetivos específicos para la fijación de precios realistas, medibles y alcanzables es una parte importante de la estrategia de fijación de precios. Como se muestra en la figura 6.4, existe una serie de objetivos de fijación de precios que las empresas pueden seguir. Recuerde que las empresas hacen dinero dentro de un margen de ganancia, volumen, o alguna combinación de los dos. Los objetivos de la fijación de precios siempre reflejan esta realidad del mercado.

**Elasticidad del precio** La elasticidad precio es quizá la consideración global más importante en la fijación de precios efectivos. Definida de forma simple, la *elasticidad del precio* se refiere a la capacidad de respuesta de los clientes o a la sensibilidad ante los cambios en el precio. Una definición más precisa concibe la elasticidad como el impacto relativo en la demanda de un producto, al considerar los aumentos o las disminuciones específicos en el precio de ese producto. Las empresas quizá no puedan basar los precios únicamente en la elasticidad, ya que rara vez conocerán la elasticidad de cualquier producto con gran precisión en el tiempo. Además, el mismo producto puede tener elasticidades distintas en tiempos, lugares y situaciones diferentes. Puesto que es difícil determinar el cálculo real de la elasticidad del precio, las empresas con frecuencia consideran la elasticidad de precios según los diferentes patrones de comportamiento de los clientes o las situaciones de compra. Comprender cuándo, dónde y en qué medida los clientes son más o menos sensibles a los precios es crucial para establecer precios justos y rentables.

En términos generales, los clientes se vuelven mucho más sensibles al precio cuando tienen muchas opciones u opciones diferentes para satisfacer con sus necesidades y deseos. La elasticidad del precio es más alta (más elástica) en las siguientes situaciones:

- **Disponibilidad de productos sustitutos.** Cuando los clientes pueden elegir entre una serie de sustitutos diferentes, serán mucho más sensibles a las variaciones de precios. Esta situación se produce muy a menudo entre los productos de marca y en los mercados donde la oferta de productos se han convertido en un estándar (las compañías aéreas, por ejemplo).

**FIGURA 6.4 Descripción de los objetivos comunes de la fijación de precios**

Objetivos de la fijación de precios	Descripción
<b>Con fines de lucro</b>	Diseñados para maximizar el precio relativo de los precios de los competidores, el valor percibido del producto, la estructura de costos de la empresa y la eficiencia de la producción. Los objetivos de la rentabilidad normalmente se basan en un objetivo de rentabilidad, en lugar de en la simple maximización del beneficio.
<b>Orientados hacia el volumen</b>	Establecen los precios con el fin de maximizar el volumen en dólares o las unidades de venta. Estos objetivos sacrifican el margen de ganancia a favor de una alta rotación de productos.
<b>Demanda del mercado</b>	Establecen los precios de acuerdo con las expectativas del cliente y las situaciones de compra específicas. A menudo, estos objetivos son conocidos como “cobrar lo que el mercado pueda soportar”.
<b>Participación de mercado</b>	Diseñados para aumentar o mantener la participación de mercado, independientemente de las fluctuaciones en las ventas de la industria. Los objetivos de participación de mercado se utilizan con frecuencia en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto.
<b>Flujo de efectivo</b>	Diseñados para maximizar la recuperación de efectivo lo más rápido posible. Estos objetivos son útiles cuando una empresa tiene una emergencia de efectivo o cuando se espera que el ciclo de vida del producto sea bastante corto.
<b>Coincidencia competitiva</b>	Diseñados para igualar o mejorar los precios de los competidores. El objetivo es mantener la percepción de mayor valor en relación con la competencia.
<b>Prestigio</b>	Establecen precios altos que son consistentes con un prestigio o producto de estatus alto. Los precios se fijan considerando en menor medida la estructura de costos de la empresa o la competencia.
<b>Statu quo</b>	Mantienen los precios actuales en un esfuerzo por conservar una posición relativa a la de la competencia.

© Cengage Learning 2013

- **Gasto total superior.** Como regla general, cuanto mayor es el gasto total, más elástica será la demanda de ese producto. Este efecto es en verdad más fácil de percibir si nos fijamos en un producto de bajo precio. Un aumento de 20% en el precio de un periódico, de un dólar a 1.20, por ejemplo, no tendría un gran impacto en la demanda. Sin embargo, si el precio de un coche de 20 000 dólares aumenta en 20%, entonces el impacto es mucho más notable, 4 000 dólares. A esa tasa de cambio, algunos clientes buscarán un coche diferente o abandonarán por completo la compra.
- **Diferencias notables de precios.** Los productos que tienen precios muy promocionados tienden a experimentar una demanda más elástica. La gasolina es un ejemplo clásico. Un aumento de tres centavos por galón son solamente 45 centavos para llenar un tanque de 15 galones. Sin embargo, muchos clientes manejarán varias millas más para encontrar un precio más bajo (a menudo gastan más en el consumo de lo que ahorran). Las diferencias notables en los precios a veces se producen dentro de umbrales de precios específicos. Usando el ejemplo de la gasolina, muchos clientes no notarán los aumentos de precios hasta que la gasolina llegue a cuatro dólares por galón. Con este precio, la mentalidad de estos clientes cambian de repente de una inelástica a una elástica. El aumento de 3.80 a 3.90 dólares quizá no tenga un impacto en estos clientes, pero el salto de 3.90 a 4.00 dólares cambia totalmente sus marcos mentales.
- **Comparaciones fáciles de precios.** Independientemente del producto o la categoría de productos, los clientes serán más sensibles al precio si pueden comparar con facilidad los precios entre los productos de la competencia. En industrias como la venta minorista, los supermercados, los viajes, los juguetes y los libros, el precio se ha convertido en una consideración de compra dominante porque los clientes pueden comparar los precios. No

debería sorprender que estas industrias también hayan cambiado las tiendas físicas por las ventas en línea.

En general, los clientes se vuelven mucho menos sensibles al precio cuando tienen pocas opciones para satisfacer sus necesidades y deseos. En estas situaciones, la elasticidad del precio es menor (más inelástica):

- **Falta de sustitutos.** Cuando los clientes tienen pocas opciones en términos de sustitutos, serán mucho menos sensibles al precio. Esta situación es común en algunas categorías, como los ingredientes para hornear/cocinar, los accesorios o las refacciones, las antigüedades únicas, los productos coleccionables o los recuerdos, los eventos deportivos y los destinos de vacaciones especializados. Cuanto más especializado o único sea el producto, más pagarán los clientes por él.
- **Necesidades reales o percibidas.** Muchos productos, como alimentos, agua, atención médica, cigarrillos y medicamentos de prescripción, tienen una demanda inelástica porque los clientes tienen necesidades reales o percibidas de ellos. Algunas categorías de productos son inelásticas al precio, porque los clientes los perciben como verdaderas necesidades. Poco importa que un cliente realmente tenga necesidad de un producto específico. Si percibe el producto como una necesidad, entonces el cliente se vuelve mucho menos sensible al aumento en el precio de ese producto.
- **Productos complementarios.** Los productos complementarios tienen un efecto sobre la sensibilidad ante el precio de los productos relacionados. Si el precio de un producto disminuye, los clientes serán menos sensibles ante el precio de los productos complementarios. Por ejemplo, cuando el precio de un crucero disminuye, el precio de las excursiones en tierra se vuelve inelástico. Con más viajeros a bordo y cada uno con más dinero para gastar, los operadores de las excursiones reconocen que los viajeros son menos sensibles ante los precios que cobran.
- **Beneficios percibidos del producto.** Para algunos clientes, ciertos productos valen lo que cuestan. En estas compras, viene a la mente la frase: “Es caro, pero vale la pena”. Todos nosotros nos consentimos con ciertos productos (como vinos, chocolates gourmet, café importado o estancias de un día en un spa) de vez en cuando. Ya que estos productos no integran la mayoría de nuestras actividades de compra, los clientes rara vez observan los aumentos de precios, o simplemente los ignoran.
- **Influencias situacionales.** Las circunstancias que rodean una situación de compra pueden alterar enormemente la elasticidad del precio de un producto. Muchas de estas influencias situacionales se producen debido a las presiones del tiempo o al aumento del riesgo de compra hasta el punto en que debe realizarse una compra inmediata (las emergencias, por ejemplo). Otras influencias situacionales comunes giran en torno a los riesgos de compra, en general el riesgo social relacionado con la toma de una decisión equivocada. En un sentido general, los clientes son mucho menos sensibles al precio cuando compran artículos para otras personas o para hacer regalos.
- **Diferenciación del producto.** La diferenciación reduce el número de sustitutos percibidos de un producto. Por ejemplo, la estrategia de diferenciación de Coca-Cola ha funcionado tan bien que sus seguidores adquirirán el refresco a 2.49 o 3.49 dólares por paquete de seis. La diferenciación no tiene que basarse en diferencias reales para hacer que los clientes sean menos sensibles al precio. En muchas ocasiones las diferencias son perceptuales. Con los ojos vendados, una persona no puede distinguir entre Coca-Cola y Pepsi, pero los consumidores no compran o consumen bebidas no alcohólicas con los ojos vendados. El aspecto de la lata, la publicidad y las experiencias anteriores se unen para diferenciar el producto.

En un sentido estratégico, la diferenciación de productos es la mejor forma de garantizar que los clientes no sean sensibles a los cambios en los precios. El objetivo final de este esfuerzo es diferenciar el producto de manera que los clientes perciban que ningún producto de la competencia puede ocupar su lugar. Cuando esto suceda, los clientes serán leales a la marca y

la demanda del producto se volverá inelástica. Nike, por ejemplo, disfruta de una lealtad a la marca extrema porque ha diferenciado con éxito sus productos por medio de la innovación tecnológica, la publicidad eficaz y el logotipo ubicuo. Del mismo modo, Intel ha hecho un gran trabajo con la diferenciación real y percibida para convertirse en el principal proveedor de chips de procesadores en la industria informática.

### Fijación de precios de los servicios

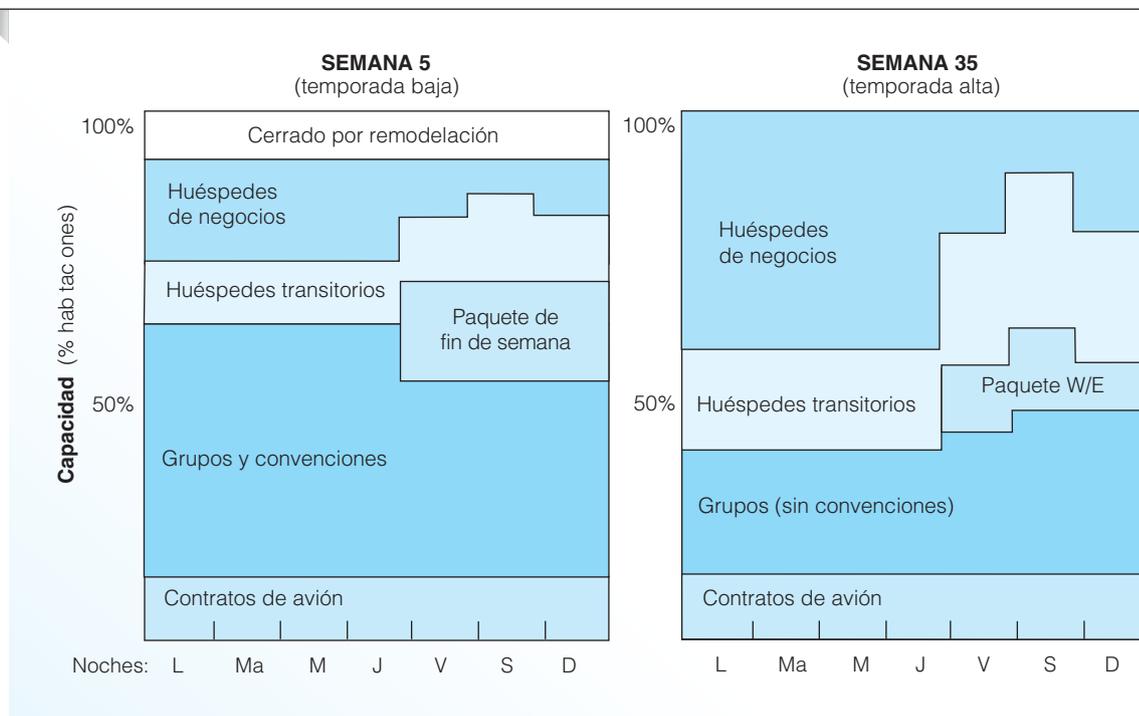
Cuando se trata de comprar servicios, los clientes tienen dificultades para determinar la calidad antes de la compra. Por consiguiente, la fijación del precio del servicio es fundamental porque puede ser la única indicación de calidad disponible antes de la experiencia de compra. Si el proveedor de servicios establece precios demasiado bajos, los clientes tendrán percepciones y expectativas inexactas sobre la calidad. Si los precios son demasiado altos, los clientes no darán a la empresa una oportunidad. En general, la fijación de precios de los servicios se hace más importante y difícil, cuando:

- Es difícil evaluar la calidad del servicio antes de la compra
- No es posible determinar los costos relacionados con la prestación del servicio
- Los clientes no están familiarizados con el proceso del servicio
- Los nombres de la marca no están bien establecidos
- El cliente puede realizar el servicio por sí mismo
- La publicidad en una categoría de servicio está limitada
- Es difícil establecer de antemano el precio total de la experiencia de servicio

El establecimiento de precios para los servicios profesionales (abogados, contadores, consultores, médicos y mecánicos) es especialmente difícil, ya que cumple varias condiciones mencionadas en la lista anterior. A menudo, los clientes rechazan los altos precios de estos proveedores de servicios, ya que tienen una capacidad limitada para evaluar su calidad o su costo total hasta que el proceso ha terminado. La heterogeneidad de estos servicios limita la estandarización; por lo tanto, el conocimiento del cliente acerca de los precios es limitado. La heterogeneidad también limita la comparación de precios entre los proveedores que compiten. La clave para estas empresas es estar por encima de la calidad y los costos del servicio esperados. Esto suele hacerse por medio del uso de estimaciones vinculantes y garantías contractuales de calidad.

Debido a la limitada capacidad relacionada con la mayoría de los servicios, la fijación del precio también es una cuestión clave respecto al equilibrio entre la oferta y la demanda en momentos de alta y baja demanda. En estas situaciones, muchas empresas de servicios utilizan sistemas de gestión del rendimiento para equilibrar las consideraciones de precios e ingresos con su necesidad de cumplir con la capacidad no satisfecha. La figura 6.5 ilustra un ejemplo de gestión del rendimiento para un hotel.

La gestión del rendimiento permite a la empresa de servicios controlar simultáneamente la capacidad y la demanda con el fin de maximizar los ingresos y el uso de la capacidad. Esto se consigue de dos maneras. En primer lugar, la empresa controla la capacidad al limitar la capacidad disponible en ciertos puntos de precios. Las aerolíneas lo hacen por medio de la venta de un número limitado de asientos a precios de descuento tres o más semanas antes de un vuelo. Southwest Airlines, por ejemplo, vende asientos limitados en tres categorías: Wanna Get Away (los asientos de menor precio), Anytime y Business Select (asientos con precios más altos).<sup>8</sup> En segundo lugar, la empresa de servicios controla la demanda mediante los cambios en los precios con el paso del tiempo y al exceder su capacidad. Estas actividades aseguran que la demanda de servicios será consistente y que se reducirá al mínimo cualquier capacidad no utilizada. Estas prácticas son comunes en los servicios que se caracterizan por altos costos fijos y bajos costos variables, como aerolíneas, hoteles, renta de autos, cruceros, empresas de transporte, y hospitales. Puesto que los costos variables en estos servicios son bastante bajos, la ganancia para estas empresas se relaciona directamente con las ventas y la utilización de la capacidad. Por consiguiente, estas empresas venderán cierta capacidad a precios reducidos con el fin de maximizar la utilización.

**FIGURA 6.5** Gestión del rendimiento para un hotel hipotético

Fuente: Lovelock, Christopher, *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, 4a. edición, © 2001. Reimpreso con la autorización de Pearson Education Inc., Upper Saddle River, Nueva Jersey.

Los sistemas de gestión del rendimiento también son útiles en su capacidad para segmentar los mercados con base de la elasticidad del precio. Es decir, permite a una empresa ofrecer el mismo servicio básico a diferentes segmentos del mercado en distintos puntos de precio. Los clientes que son muy sensibles a los precios respecto a los viajes, los viajeros de vacaciones y las familias con niños, pueden conseguir una buena oferta en un hotel si reservan antes de tiempo. Por el contrario, los consultores son menos sensibles a los precios debido a que sus clientes les reembolsan los gastos. Del mismo modo, los viajeros de negocios reservan vuelos en el calor del momento, por lo que son más tolerantes hacia los precios más altos justo antes de la salida. Otras empresas pueden llegar a diferentes segmentos del mercado con una fijación de precios de baja demanda. Muchos clientes aprovechan los precios más bajos en los parques temáticos y los centros turísticos de playa al viajar durante la temporada baja. Situaciones similares se producen en las matinés de películas y los precios más bajos para los artículos del desayuno en la mayoría de los restaurantes.

### Estrategias de fijación de precios base

Aunque los precios de los productos individuales se realizan con una base en cada caso, la mayoría de las empresas ha desarrollado un enfoque general y consistente, una estrategia de fijación de precios base, que se usará en el establecimiento del precio. La relación entre el precio y otros elementos del programa de marketing dicta que las decisiones de fijación de precios no pueden realizarse de forma aislada. De hecho, los cambios de precios pueden resultar en modificaciones menores a las estrategias de producto, distribución o promoción. Como ya hemos analizado, no es tanto el precio real cobrado lo que influye en las decisiones de compra, como la forma en la que el mercado objetivo percibe el precio. Esta realidad nos recuerda que muchas de las cuestiones estratégicas que intervienen en la fijación de precios tienen una estrecha relación con la psicología del cliente y el procesamiento de la información: lo que piensan los usuarios sobre los precios es lo que los estos son para ellos.

Una estrategia de fijación de precios base establece el precio inicial y el rango de sus posibles movimientos a lo largo del ciclo de vida del producto. El precio inicial es fundamental, no solo para el éxito al principio, sino también para mantener el potencial de ganancias a largo plazo. Existen varios enfoques diferentes para la fijación de precios base. Algunos de los métodos más comunes son:

- **Descremado de precio.** Esta estrategia establece intencionadamente un precio alto en relación con la competencia, de este modo se “descremen” las ganancias poco después del lanzamiento del producto. El descremado de precio está diseñado para recuperar los altos gastos de comercialización e investigación y desarrollo relacionados con el nuevo producto. Por ejemplo, los medicamentos de prescripción nuevos tienen un precio elevado al inicio y este solo disminuye una vez que expira su protección de patente.
- **Precios de penetración.** Esta estrategia está diseñada para maximizar las ventas, obtener aceptación generalizada en el mercado y captar con rapidez una gran participación de mercado mediante el establecimiento de un precio inicial relativamente bajo. Este enfoque funciona mejor cuando los clientes son sensibles a los precios para la categoría de producto o productos, los gastos de investigación y desarrollo y comercialización son relativamente bajos, o cuando nuevos competidores entran rápidamente en el mercado. Para usar con éxito los precios de penetración, la empresa debe tener una estructura de costos y economías de escala que puedan soportar los estrechos márgenes de ganancia.
- **Fijación de precios de prestigio.** Esta estrategia establece los precios más altos de todos los productos que compiten en una categoría. Esto se hace para promover una imagen de exclusividad y calidad superior. Es un enfoque viable en aquellas situaciones en las que es difícil juzgar objetivamente el verdadero valor de un producto. Los hoteles Ritz-Carlton, por ejemplo, nunca compiten con otros hoteles dentro de su rango de precios. En cambio, solo compiten en el servicio y el valor de la experiencia única de alta calidad que brindan a los huéspedes del hotel.
- **Fijación de precios basada en el valor (EDLP).** Las empresas con un enfoque de fijación de precios basada en el valor establecen precios razonablemente bajos, pero siguen ofreciendo productos y servicios de alta calidad a los clientes adecuados. Existen muchos tipos de empresas que usan la fijación de precios basada en el valor; sin embargo, el comercio minorista ha adoptado ampliamente este enfoque, donde se le conoce como fijación de precios bajos todos los días o EDLP (*every day low pricing*). Los precios no son los más altos en el mercado, ni tampoco son los más bajos. En cambio, la fijación de precios basada en el valor establece precios de tal forma que sean consistentes con los beneficios y los costos asociados con la adquisición del producto. Muchas empresas reconocidas utilizan este enfoque, entre ellas Walmart, Lowe’s, Home Depot, IKEA y Southwest Airlines.
- **Emparejamiento competitivo.** En muchas industrias, la estrategia de fijación de precios se enfoca en el emparejamiento de los precios de los competidores. Aunque algunas empresas pueden cobrar un poco más o un poco menos, establecen los precios en lo que muchos consideran como el “precio actual” para la industria. Esto es cierto especialmente en los mercados comercializados, como las líneas aéreas, el petróleo y el acero.
- **Estrategias distintas al precio.** Esta estrategia basa el programa de marketing en torno a factores distintos del precio. Al restar importancia al precio en el programa, la empresa debe ser capaz de enfatizar la calidad, los beneficios y las características únicas del producto; así como el servicio al cliente, la promoción o el empaquetado, con el fin de hacer que el producto destaque frente a los competidores, muchos de los cuales ofrecen productos similares a precios más bajos. Por ejemplo, los parques temáticos como Disney World, Sea World y Universal Studios, por lo general compiten con un excelente servicio, beneficios especiales y experiencias únicas en su tipo y no con el precio. Los clientes pagan de buena gana por estas experiencias, ya que no pueden encontrarlas en cualquier otro sitio.

### Ajuste del precio base

Además de una estrategia de precios base, las empresas también aplican otras técnicas para ajustar o afinar los precios. Estas técnicas pueden implicar ajustes permanentes en el precio de

un producto o cambios temporales para estimular las ventas en un momento o una situación particulares. Aunque la lista de técnicas potencialmente viables de fijación de precios es bastante larga, cinco de las más comunes en los mercados de consumo son:

- **Descuentos.** Esta estrategia implica reducciones temporales de precios para estimular las ventas o el tráfico en la tienda. Los clientes disfrutan una venta y ese es, precisamente, el beneficio principal del descuento. Casi todas las empresas, incluso las que usan la fijación de precios basada en el valor, en ocasiones organizarán promociones o ventas especiales para atraer clientes y generar emoción. Dillard's, por ejemplo, llevará a cabo una venta rápida al principio de una temporada de ventas y, después, establecerá los precios en sus niveles normales. Cerca del final de la temporada, Dillard's hará que estos precios de venta (o rebajas) sean permanentes conforme se acerca la liquidación del final de temporada.
- **Fijación de precios de referencia.** Las empresas establecen precios de referencia cuando comparan el precio de venta real con un precio de referencia interno o externo. Todos los clientes se basan en los precios de referencia internos, o la expectativa interna de lo que un producto debería costar. Como consumidores, nuestras experiencias nos han proporcionado una expectativa razonable sobre la cantidad que se debe pagar por un paquete de comida en McDonald's o un litro de gasolina. En otros casos, la empresa indicará un precio de referencia, como "originalmente \$99, ahora \$49". Estas comparaciones facilitan que los clientes juzguen los precios antes de la compra.
- **Ajuste de precios.** Esta estrategia, en la que el precio de un producto de la competencia es el precio de referencia, se basa en el hecho de que algunos clientes siempre elegirán el producto que tenga el precio más bajo o el más alto. Las empresas usan esto a su favor mediante la creación de líneas de productos que son similares en apariencia y funcionalidad, pero con diferentes características y en distintos puntos de precio. Por ejemplo, Sony puede eliminar algunas características de su cámara de vídeo digital de primera línea, Modelo A1, y el Modelo B2 puede estar en exhibición por 799 dólares en lugar del precio original de 999 dólares. Al eliminar unas cuantas características más, el precio puede disminuir a 599 dólares para el Modelo C3. Aquí, cada modelo de la línea de Sony establece precios de referencia para los demás modelos de la línea. Lo mismo es cierto para todas las videocámaras de otros fabricantes.
- **Fijación de precios impar.** Todo el mundo sabe que los precios rara vez se fijan en números enteros o redondos. Las entradas para los conciertos cuestan 49.95 dólares, el desayuno especial cuesta 3.95 dólares y el galón de gasolina cuesta 3.799 dólares. La prevalencia de la fijación de precios impar se basa principalmente en la psicología: los clientes perciben que el vendedor hizo todo lo posible para obtener el mejor precio (y por lo tanto, el más bajo). Cuando alguien dice que cortará el césped por 47 dólares hace pensar que reflexionó con mayor detenimiento que si solo dice: "Lo haré por 40", a pesar de que la primera cifra es siete dólares más alta.
- **Precio de paquete.** A veces se denomina precio basado en soluciones o precio con todo incluido, el precio de paquete reúne a dos o más productos complementarios por un precio único. En su mejor momento, el precio del paquete es menor que si la empresa los vendiera por separado. Los artículos de movimiento lento pueden agruparse con los más vendidos para ampliar el alcance de la oferta de productos, crear valor y gestionar el inventario. Los hoteles todo incluido, como Sandals y Club Med, usan los precios de paquete ya que muchos clientes desean simplificar sus vacaciones y añadir la previsibilidad del presupuesto.

Muchas de estas técnicas también se usan en los mercados de negocios para ajustar los precios base afinados. Sin embargo, existe una serie de técnicas únicas de fijación de precios para los mercados comerciales, como las siguientes:

- **Descuentos comerciales.** Los fabricantes reducirán los precios de ciertos intermediarios en la cadena de suministro con base en las funciones que realiza el intermediario. En general, los descuentos son mejores para los mayoristas que para los minoristas debido a que el fabricante quiere compensar a los mayoristas por las funciones adicionales que desempeñan, como la venta, el almacenamiento, el transporte y la toma de riesgos. Los descuentos de

negocios varían ampliamente y se han complicado más debido al crecimiento de los grandes minoristas que ahora desempeñan sus propias funciones mayoristas.

- **Descuentos y subsidios.** Los compradores de negocios pueden beneficiarse de las ventas igual que los consumidores. Sin embargo, los compradores también reciben otros descuentos, como descuentos por dinero en efectivo, descuentos por cantidad o por volumen, descuentos de temporada o subsidios comerciales para participar en los programas de publicidad o soporte de ventas.
- **Fijación geográfica de precios.** A menudo, las empresas que venden citan los precios en términos de reducciones o aumentos basados en los costos de transporte o la distancia física real entre el vendedor y el comprador. Los ejemplos más comunes son los precios uniformes entregados (el mismo precio para todos los compradores independientemente de los gastos de transporte) y los precios por zona (diferentes precios con base en el transporte a zonas geográficas predefinidas).
- **Fijación de precios de transferencia.** La fijación de precios de transferencia se produce cuando una unidad de una organización vende productos a otra unidad.
- **Trueque y comercio de compensación.** En los intercambios comerciales a través de las fronteras nacionales, a veces las empresas usan los productos, y no el dinero en efectivo, para los pagos. El trueque implica el intercambio directo de bienes o servicios entre dos empresas o naciones. El comercio de compensación se refiere a los acuerdos basados en pagos parciales en efectivo y en productos, o a los acuerdos entre las empresas o naciones para comprar bienes y servicios entre sí.

Otra técnica de fijación de precios importante que se usa en los mercados de negocios es la discriminación de precios, que ocurre cuando las empresas cobran diferentes precios a clientes distintos. Cuando se presenta esta situación, las empresas fijan los precios con base en las diferencias reales de los costos en la venta de productos a un cliente, en relación con los costos de la venta a otros clientes. La discriminación del precio es una técnica viable ya que los costos de venta de una empresa son a menudo mucho más altos que los de la venta a otros.

## Estrategia de la cadena de suministro

Las relaciones de distribución y de la cadena de suministro se encuentran entre las decisiones estratégicas más importantes para cualquier empresa. Walmart, Best Buy, Amazon e incluso Starbucks dependen de las cadenas de suministro eficaces y altamente eficientes para proporcionar una ventaja competitiva. Por desgracia, los clientes rara vez aprecian la forma en la que las empresas se conectan con sus líneas de suministro, ya que los procesos se presentan detrás del escenario. Los clientes dan por hecho los asuntos de las cadenas de suministro y solo los observan cuando interrumpen la línea de abastecimiento. La imagen es muy diferente desde la perspectiva de la empresa. Hoy en día, la mayoría de las empresas clasifican las preocupaciones sobre la cadena de suministro en el primer lugar de la lista para lograr una ventaja sostenible y una verdadera diferenciación en el mercado. Los precios pueden copiarse fácilmente, aunque solo sea en el corto plazo. Los productos pueden llegar a ser obsoletos casi al finalizar el día. Una buena promoción y publicidad en septiembre puede pasar de moda cuando se aproxime la primera temporada de ventas en noviembre y diciembre. La lección es clara: la estrategia de la cadena de suministro es vital para el éxito y la supervivencia de todas las empresas.

Cuando pensamos en la administración de la cadena de suministro, consideramos dos componentes relacionados entre sí:

- **Canales de comercialización:** un sistema organizado de instituciones de comercialización, a través del cual fluyen los productos, los recursos, la información, los fondos y la propiedad del producto desde el punto de producción hasta el usuario final. Algunos miembros del canal o intermediarios toman físicamente la posesión o el título de los productos (por ejemplo, mayoristas, distribuidores, minoristas), mientras que otros simplemente facilitan el proceso (por ejemplo, agentes, corredores, instituciones financieras).
- **Distribución física:** coordinar el flujo de información y productos entre los miembros del canal para asegurar la disponibilidad de los productos en los lugares adecuados, en las

cantidades requeridas, en el momento apropiado, y de manera rentable. La distribución física (o logística) incluye actividades como servicio al cliente/ recepción de pedidos, administración, transporte, almacenamiento y manejo de materiales, transporte de inventario (almacenamiento) y sistemas y equipos necesarios para estas actividades.

El término *cadena de suministro* expresa la conexión e integración de todos los miembros del canal de comercialización. La velocidad o la necesidad de acelerar el inventario desde los miembros de los canales y hacia ellos requiere la colaboración con tecnología, transporte y otros expertos externos de logística. Este proceso de la cadena de suministro está diseñado para aumentar la rotación del inventario y obtener los productos adecuados, en el lugar establecido, en el momento apropiado, al mantener los estándares de servicio y calidad convenidos.<sup>9</sup> La pieza clave de la administración eficaz de la cadena de suministro en la economía actual es la integración. Por medio de los vínculos informativo, tecnológico, social y estructural, el objetivo de la integración de la cadena de suministro es la creación de una red de colaboración de proveedores, vendedores, compradores y clientes sin fisuras. Cuando se hace correctamente, este nivel de integración resulta en una empresa extendida que gestiona el valor por medio de la coordinación de los flujos de información, bienes y servicios hacia los usuarios finales, así como la de flujos inversos que se alejan de los usuarios finales. La creación de una empresa extendida requiere inversiones y compromiso con tres factores clave:<sup>10</sup>

- **Conectividad:** vínculos informativos y tecnológicos entre las empresas de la red de la cadena de suministro. La conectividad asegura que las empresas puedan acceder en tiempo real a la información sobre el flujo en la red.
- **Comunidad:** el sentido de las metas y los objetivos compatibles entre las empresas de la red de la cadena de suministro. Todas las empresas deben estar dispuestas a trabajar juntas para lograr una misión y una visión comunes.
- **Colaboración:** el reconocimiento de la interdependencia mutua entre los miembros de la red de la cadena de suministro. La colaboración va más allá de las obligaciones contractuales para establecer principios, procesos y estructuras que promuevan un nivel de comprensión compartida. Las empresas aprenden a poner las necesidades de la cadena de suministro delante de las suyas porque entienden que el éxito de cada empresa por separado tiene una fuerte conexión con el de otras empresas, así como de toda la cadena de suministro.

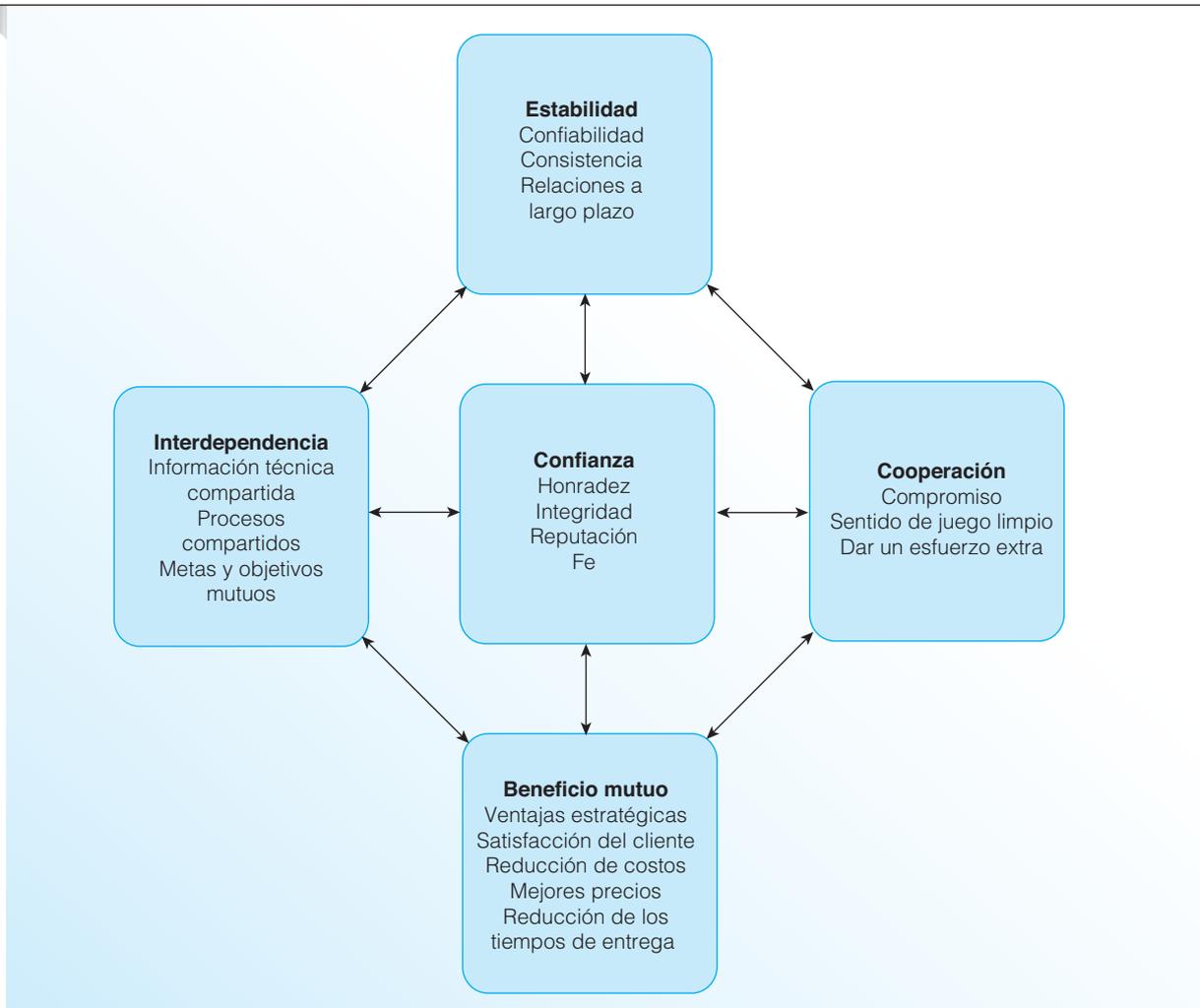
La integración de la cadena de suministro y la creación de una empresa extendida son objetivos en extremo desafiantes. En las cadenas de suministro más integradas, los límites entre los integrantes del canal se borran hasta el punto en que es difícil decir cuándo termina una empresa y cuándo comienza otra. Como se muestra en la figura 6.6, este nivel de integración requiere un tenue equilibrio entre la confianza, la cooperación, la interdependencia y la estabilidad con el fin de crear beneficios mutuos.<sup>11</sup>

### Problemas estratégicos de la cadena de suministro

En última instancia, la importancia de la cadena de suministro se reduce a proporcionar el tiempo, el lugar y la utilidad de posesión a los consumidores y los compradores de negocios. Sin una buena distribución, los compradores no serían capaces de adquirir bienes y servicios cuándo y dónde lo necesitan. Sin embargo, el gasto de distribución requiere que las necesidades de las empresas equilibren las necesidades de los clientes con su propio requerimiento de minimizar los costos totales. La figura 6.7 presenta un desglose de los costos totales de distribución a través de actividades clave. Tome en cuenta que 42% de estos gastos están relacionados con el almacenamiento y la realización de inventarios, factores clave para garantizar la disponibilidad del producto a los consumidores. Para gestionar estos costos de manera eficaz, la estrategia de distribución debe equilibrar las necesidades de los clientes con las de la empresa.

**Funciones del canal de comercialización** Los canales de comercialización hacen nuestra vida más fácil debido a la variedad de funciones que sus integrantes realizan. Del mismo modo, los integrantes, en especial los fabricantes, pueden reducir costos mediante el trabajo

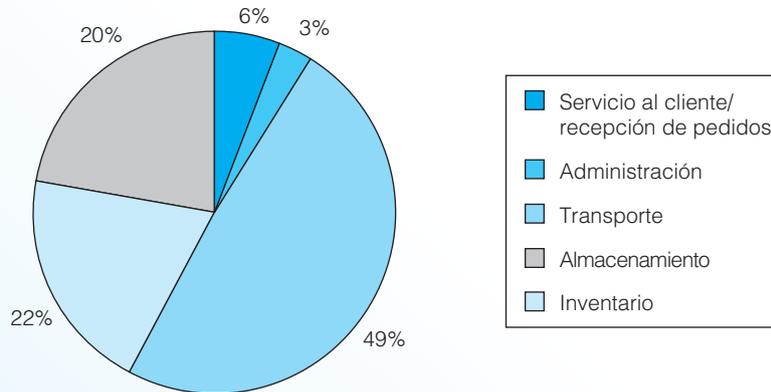
**FIGURA 6.6 Factores en la integración exitosa de la cadena de suministro**



Fuente: Davis, Edward W.; Speckman, Robert E., *The Extended Enterprise: Gaining Competitive Advantage through Collaborative Supply Chains*, 1a. ed., © 2004.

a través de los intermediarios de canal. El beneficio fundamental de los canales de comercialización es la eficiencia del contacto, ya que los canales reducen el número de contactos necesarios para intercambiar productos. Sin la eficiencia del contacto tendríamos que visitar una panadería, una granja avícola, un matadero y una lechería solo para reunir lo necesario para el desayuno. Del mismo modo, la eficiencia del contacto permite a las compañías como Del Monte Foods maximizar la distribución de productos mediante la venta a intermediarios seleccionados. Para Del Monte, las tiendas Walmart representan más de 31% de su volumen de ventas. Sus siguientes nueve clientes principales representan el otro 30% de sus ventas. Estos porcentajes aumentarán si la consolidación adicional entre los minoristas de alimentos y el crecimiento de los comercializadores masivos continúa.<sup>12</sup>

A lo largo de un canal de comercialización, algunas empresas son mejores para la fabricación, otras para el transporte o el almacenamiento y algunas más para la venta a los consumidores. Al considerar los costos relacionados, es casi imposible que una sola empresa realice

**FIGURA 6.7** Desglose de los costos totales de distribución

Fuente: De 'Proportion Cost of Each Distribution Function as a Percentage of Total Distribution Costs' in "Logistics Cost and Service 2009," © 2009 Establish, Inc. (Forth Lee, NJ), [www.establishinc.com](http://www.establishinc.com). Reimpreso con la autorización de Establish, Inc.

todas las funciones del canal. Como resultado, los intermediarios de canal normalmente alcanzan un nivel de especialización en una o más de las siguientes funciones:

- **Clasificación.** Los fabricantes producen uno o algunos productos, mientras los clientes necesitan una amplia variedad de diferentes productos. Al clasificar los productos en el canal, los intermediarios superan esta discrepancia de surtido.
- **Inicio de la descarga.** Los fabricantes producen grandes cantidades de un producto para obtener los beneficios de las economías de escala. Sin embargo, los clientes normalmente solo quieren un artículo en particular. Al iniciar la descarga en el canal, los intermediarios, en especial los minoristas, superan esta discrepancia de cantidad.
- **Mantenimiento de inventarios.** Puesto que los fabricantes no pueden hacer productos bajo demanda, el canal debe proporcionar el almacenamiento para la compra y el uso futuros. Con el mantenimiento de inventarios los intermediarios superan esta discrepancia temporal (de tiempo). Tome en cuenta que esto no se aplica a los servicios, como cortes de cabello o vuelos de aerolíneas, donde el producto se produce y se consume simultáneamente.
- **Mantenimiento de ubicaciones convenientes.** Puesto que los fabricantes y los clientes están separados geográficamente, el canal debe superar esta discrepancia espacial al hacer que los productos estén disponibles en las ubicaciones convenientes.
- **Proporcionar servicios.** Los canales añaden valor a los productos al ofrecer servicios de facilitación (por ejemplo, seguros, almacenamiento, financiamiento) y estandarizar el proceso de intercambio (por ejemplo, el procesamiento de pagos, la entrega, la fijación de precios).

Con la excepción de los servicios altamente intangibles, como la consultoría, la educación o la asesoría, el cumplimiento de estas funciones se produce en todos los canales de comercialización. Además, estas funciones deben cumplirse para que el canal funcione de manera eficaz. No importa cuál intermediario realice estas funciones; de igual forma deben hacerse. Por ejemplo, Sam's Club no inicia la descarga en el sentido tradicional. Los clientes de Sam's compran en cantidades grandes y en realidad inician la descarga después de la compra. Además, muchas de las tendencias emergentes en la distribución y la administración de la cadena de suministro han eliminado las responsabilidades de los diferentes intermediarios. Hoy en día, los grandes minoristas son fundamentalmente canales de distribución de una sola parada. Debido a su inmenso tamaño y su capacidad de compra a granel, estas empresas cumplen ahora casi con todas las funciones de los canales tradicionales.

**Estructura del canal de comercialización** No existen muchas opciones estratégicas para la estructura de un canal de comercialización; a menudo, estas estrategias son complejas y su implementación es costosa. Sin embargo, una buena estrategia de distribución es esencial para el éxito porque una vez que una empresa selecciona un canal y hace compromisos con él, la distribución se vuelve altamente inflexible debido a los contratos a largo plazo, las inversiones considerables y los compromisos entre los integrantes del canal. Existen tres opciones estructurales básicas para la distribución en términos de la cantidad de cobertura del mercado y el nivel de exclusividad entre vendedor y minorista:

- **Distribución exclusiva.** Es el tipo más restrictivo de cobertura del mercado. Las empresas que aplican esta estrategia dan a un comerciante o un punto de venta el derecho exclusivo de vender un producto en una región geográfica definida.
- **Distribución selectiva.** Las empresas que aplican la distribución selectiva dan a varios comerciantes o puntos de venta el derecho de vender un producto en una región geográfica definida. Es deseable cuando los clientes necesitan tener la oportunidad de comparar precios y cuando los servicios posventa son importantes.
- **Distribución intensiva.** La distribución intensiva hace que un producto esté disponible en el máximo número de comerciantes o puntos de venta en cada zona para obtener la mayor exposición y tantas oportunidades de ventas como sea posible.

La estructura del canal claramente se relaciona con otros elementos del programa de marketing y puede ser una parte integral tanto de la estrategia de branding como del posicionamiento del producto. Por ejemplo, la distribución exclusiva se asocia comúnmente con productos de prestigio, equipo industrial importante o con las empresas que tratan de dar a sus productos una imagen distinguida o de prestigio (por ejemplo, BMW, Jaguar y Mercedes). Las empresas que persiguen la distribución exclusiva normalmente se enfocan en un segmento de mercado único y bien definido. La distribución selectiva se usa en muchas categorías de productos, como ropa (Tommy Hilfiger), cosméticos (Clinique), electrónica (Bose), franquicias (McDonalds) y comida Premium para mascotas (Science Diet). Estas y otras compañías evalúan cuidadosamente la imagen y las prácticas de venta de los comerciantes para garantizar que coincidan con las del fabricante y sus productos. La distribución intensiva es la mejor opción para la mayoría de los bienes de conveniencia del consumidor, como dulces, refrescos, medicamentos de venta libre o cigarrillos; y para los suministros de oficina, como el papel y los cartuchos de tóner. Para obtener esta visibilidad y volumen de ventas, el fabricante debe renunciar a una gran cantidad de control sobre los precios y la exhibición del producto. Si un cliente no puede encontrar los productos de una empresa en un lugar determinado, simplemente los sustituirá por otra marca para satisfacer la necesidad.



© Dleisty Maksymenko/Alamy

La línea de cosméticos de lujo de Clinique es ejemplo de un producto disponible por medio de la distribución selectiva.

**Poder en la cadena de suministro** La verdadera integración de la cadena de suministro requiere un cambio fundamental en la forma en que los integrantes del canal trabajan juntos. Aquí se encuentra un cambio de la actitud competitiva “ganar-perder” hacia un enfoque de colaboración “ganar-ganar” en el que hay una conciencia común que establece que todas las empresas de la cadena de suministro deben prosperar. Considere a Toro Company, que vende equipo para el mantenimiento del césped, sistemas de riego, equipos de jardinería y productos para el cuidado del jardín tanto a los mercados profesionales como a los particulares. Esto requiere muchos distribuidores y vendedores diferentes (muchos de los cuales son bastante pequeños), así como suministrar productos a los grandes minoristas nacionales, como Home Depot. Si uno de los productos de Toro está disponible en Home Depot, es probable que su precio de venta sea inferior (debido a la compra mayorista) que el precio del mismo producto o uno similar en una empresa local de suministros para tractores. Claramente, esta situación no es favorable a los intereses de la empresa local, por lo que se esforzará por anteponerlos a los de los demás en la cadena de suministro. Sin embargo, la empresa local de suministros para tractores también entiende que debe ofrecer los equipos de Toro, independientemente de dónde se adquirieron, si desea seguir siendo un centro de servicio autorizado. En el caso de la empresa local, poner las necesidades de la cadena de suministro antes que las suyas, puede crear tensión y conflictos con la compañía Toro. En situaciones como esta, todas las empresas mostrarán un grado distinto de autoridad o poder en la gestión o el control de las actividades de la cadena de suministro. Existen cinco fuentes básicas de poder:<sup>13</sup>

- **Poder legítimo.** Esta fuente de poder se basa en la posición de la empresa en la cadena de suministro. Históricamente, los fabricantes poseían la mayoría del poder legítimo, pero este pasó a los minoristas en la década de 1990. En la economía actual, los minoristas siguen ejerciendo un gran poder; pero claramente los consumidores están a cargo.
- **Poder de recompensa.** La capacidad para ayudar a otras partes a alcanzar sus metas y objetivos es el meollo del poder de recompensa. En términos de ventas, las recompensas pueden provenir de un mayor volumen, márgenes más favorables, o ambos. Los vendedores individuales en el extremo comprador del canal pueden ser recompensados con pagos en efectivo, mercancía o vacaciones, para obtener una presentación más favorable de los productos del fabricante o del mayorista.
- **Poder coercitivo.** La capacidad para alejar los resultados positivos de los otros integrantes del canal, o para castigarlos. Por ejemplo, un fabricante puede frenar el suministro o retrasar la disponibilidad de algunas piezas de una línea de productos a un mayorista o minorista. Del mismo modo, es posible que un minorista decida no transportar un producto, no promoverlo o asignarle una ubicación poco favorable en sus estantes.
- **Poder de información.** Tener y compartir el conocimiento es la raíz del poder de la información. Este conocimiento hace que los integrantes del canal sean más eficaces y eficientes. El poder de la información puede provenir de los conocimientos relacionados con las previsiones de ventas, las tendencias del mercado, la inteligencia competitiva, el uso de los productos y las tasas de uso, u otras piezas de información crucial. En muchas cadenas de suministro, los minoristas tienen más poder de información debido a que su proximidad con los clientes les da acceso a los datos y la información que es difícil de obtener de otras fuentes.
- **Poder de referencia.** El poder de referencia se basa en las relaciones personales y el hecho de que a una de las partes le agrada la otra. Durante mucho tiempo se ha dicho que los compradores disfrutaban hacer negocios con los vendedores a quienes les agrada su compañía. Esto sigue siendo cierto, pero cada vez más el poder de referencia tiene sus raíces en las empresas que desean asociarse con otras, a diferencia de las relaciones individuales uno a uno. Las culturas, los valores e incluso los sistemas de información similares pueden conducir al desarrollo del poder de referencia.

Los integrantes poderosos del canal tienen la capacidad para conseguir que otras empresas hagan cosas que de otra forma no harían. Dependiendo de la forma en la que el integrante usa su influencia, el poder puede crear un conflicto considerable o hacer que toda la cadena de suministro funcione suavemente y con eficacia. Hoy, los minoristas de descuento masivos, como

Walmart, Costco y Target, y los que se enfocan en una categoría (también conocidos como *category killers* o grandes distribuidores especializados), como Best Buy, Barnes & Noble, Office Depot y AutoZone, poseen el poder en la mayoría de los canales de consumo. El tamaño y el poder de compra puros de estas empresas les permite exigir concesiones de precios a los fabricantes. También desempeñan funciones propias de las ventas mayoristas; por lo tanto, reciben descuentos comerciales tradicionalmente reservados para los verdaderos mayoristas. Del mismo modo, su control sobre el espacio de venta les da la prerrogativa de dictar cuándo y dónde se introducirán productos nuevos. Normalmente, los fabricantes deben pagar tarifas elevadas, llamadas *tasas de colocación*, solo para colocar un único producto en las tiendas. Por último, su cercanía con millones de clientes les permite reunir información valiosa en el punto de venta. Como se mencionó antes, el control de la información es un bien valioso y una fuente de poder en prácticamente todas las cadenas de suministro.

### Tendencias en la estrategia de la cadena de suministro

Además de los problemas de la cadena estratégica de suministro que se han analizado en este punto, una serie de tendencias ha formado la estructura de los canales de comercialización y las formas en las que operan las cadenas de suministro. En esta sección estudiamos algunas de estas tendencias.

**Mejoras tecnológicas** Los avances significativos en el procesamiento de la información y la comunicación digital han creado nuevos métodos de colocación y registro de pedidos tanto para los compradores de negocios como para los consumidores. El avance de internet y el comercio electrónico es el signo más evidente de estos cambios. Puesto que los compradores de negocios y los consumidores se adaptan más a estas tecnologías, se espera que el crecimiento del comercio electrónico florezca. Por ejemplo, el comercio electrónico representaba menos de 20% de las transacciones en el sector de la fabricación en 2002. Hoy en día, la cifra es de más de 46%. En el sector de ventas mayoristas, el comercio electrónico representa aproximadamente 25% de todas las transacciones. Por el contrario, el comercio electrónico solo representa 4.4% de todas las transacciones de ventas minoristas y solo 2.3% de las transacciones en las industrias basadas en los servicios. Aún así, el comercio electrónico en estos mercados de consumo crece aproximadamente 16% por año. Estas estadísticas muestran que el comercio electrónico aún tiene una gran cantidad de espacio para crecer, especialmente en los mercados de consumo.<sup>14</sup>

Otra tecnología prometedora es la identificación por radiofrecuencia (RFID), que implica el uso de diminutos chips de computadora con capacidad de transmisión de radio que se pueden conectar a un producto o a su empaque. Las señales de radio emitidas desde el chip se pueden usar para dar seguimiento a los niveles de inventario y al deterioro del producto o para evitar el robo. También pueden utilizarse para la revisión instantánea de todo un carrito de compras. Como se aborda en *Más allá de las páginas 6.3*, los grandes minoristas y fabricantes de productos empaquetados han adoptado la tecnología RFID, que al final sustituirá los códigos de barras como un medio para gestionar el inventario.<sup>15</sup> Las innovaciones en las tecnologías de comunicación basadas en la web, como el posicionamiento global, también llevan los equipos para ferrocarriles y camiones a un nuevo nivel de servicio en la integración de la cadena de suministro.

**Funciones de tercerización del canal** La tercerización u *outsourcing* (trasladar las actividades de trabajo a otras empresas externas) es una tendencia cada vez mayor en muchas industrias y cadenas de suministro.<sup>17</sup> En el pasado, la tercerización se usó principalmente como una forma para reducir los gastos relacionados con la mano de obra, el transporte u otros costos generales. Hoy en día, a pesar de que la reducción de gastos sigue siendo un factor principal, el deseo de muchas empresas de enfocarse en las competencias básicas rige la tercerización. Mediante la tercerización de actividades no esenciales, las empresas pueden centrarse en lo que hacen mejor, en liberar los recursos para otros fines y aumentar la diferenciación del producto; todo esto genera mayores oportunidades para desarrollar y mantener las ventajas competitivas. Los costos laborales por hora en países como China, India y México son mucho menores que en Estados Unidos o en Europa. Estos países en desarrollo han mejorado sus

## Más allá de las páginas 6.3

### Ventajas de la cadena de suministro de Walmart<sup>16</sup>

Walmart Stores, Inc., el minorista más grande del mundo, es posiblemente el negocio más polémico en Estados Unidos. Con más de 10 000 tiendas a nivel mundial, las ventas de más de 444 000 millones en 2012 y aproximadamente 2.2 millones de empleados en todo el mundo (de los cuales, 1.4 millones se encuentran en Estados Unidos), la gestión de relaciones con los grupos de interés es uno de sus principales desafíos. Walmart, que ahorra a las familias un promedio calculado de 2 300 dólares por año, tiene sus críticos. Afirma que está comprometida con el aumento de la calidad de vida de sus clientes en todo el mundo. Su estrategia clave es un amplio surtido de mercancía y servicios de calidad con precios bajos todos los días (EDLP), mientras fomenta una cultura que pretende premiar y adoptar el respeto mutuo, la integridad y la diversidad. Walmart usa los datos que recopila sobre los clientes, así como los que reúne a través de su sistema de distribución, para mantener su ventaja competitiva y sus costos bajos.

No solo es el mayor minorista del mundo, también opera el almacén de datos más grande del mundo, un sistema de recuperación y almacenamiento de datos en toda la organización, que reúne los datos de todos los sistemas operativos críticos de la empresa, así como de fuentes de datos externas seleccionadas. Su almacén de datos contiene más de 2 000 terabytes (o dos petabytes) de datos con información de ventas sobre cada artículo que vende (alrededor de 200 millones de transacciones por semana).

Walmart acumula gran cantidad de datos sobre los productos y los clientes, principalmente a partir de los escáneres de verificación en sus tiendas de descuento Walmart y en sus tiendas de membresía Sam's Club. Los empleados y los gerentes también usan unidades portátiles e inalámbricas para recopilar datos adicionales sobre el inventario. La compañía almacena los datos y los clasifica en categorías como producto, tienda individual o región. Su sistema también sirve como base para el sistema de apoyo de decisiones, Retail Link, entre Walmart y sus proveedores. Retail Link permite a algunos proveedores, como Kraft, acceder a los datos sobre cómo se venden sus productos en las tiendas Walmart.

La montaña de datos que Walmart recopila ayuda a aumentar la eficiencia de manera espectacular al ajustar los suministros de productos a la demanda. Esta información, por ejemplo, ayudó a la empresa a determinar que no solo almacenaría linternas, sino también Pop-

Tarts extra fresa antes de que un huracán tocara tierra en la costa (al parecer, las ventas de Pop-Tart aumentaron hasta siete veces su tasa normal antes del huracán). Los datos también pueden ayudar a rastrear el desempeño del producto, fijar los precios ideales e incluso calcular la cantidad de cajeros en una tienda determinada, durante un día específico. Lo más importante es que ayudan a evitar que el distribuidor tenga demasiado inventario o no tenga suficiente para satisfacer la demanda.

La tecnología es una fuerza impulsora en la eficiencia operativa que reduce los costos de Walmart. El sistema de seguimiento de mercancía utiliza la RFID para garantizar que un producto sea rastreado desde el momento en que sale del almacén del proveedor hasta el momento en que entra y sale de una tienda Walmart. Walmart comenzó a usar la RFID en 2004 insistiendo en que sus 100 proveedores la adoptaran. La adopción por parte de los proveedores se ha ralentizado debido a que el costo para ellos es mucho mayor que el costo para Walmart (ellos deben comprar continuamente etiquetas RFID, mientras que Walmart solo necesita un sistema para leer las etiquetas). El costo de adoptar y aplicar la tecnología RFID se ha calculado en aproximadamente nueve millones de dólares por proveedor.

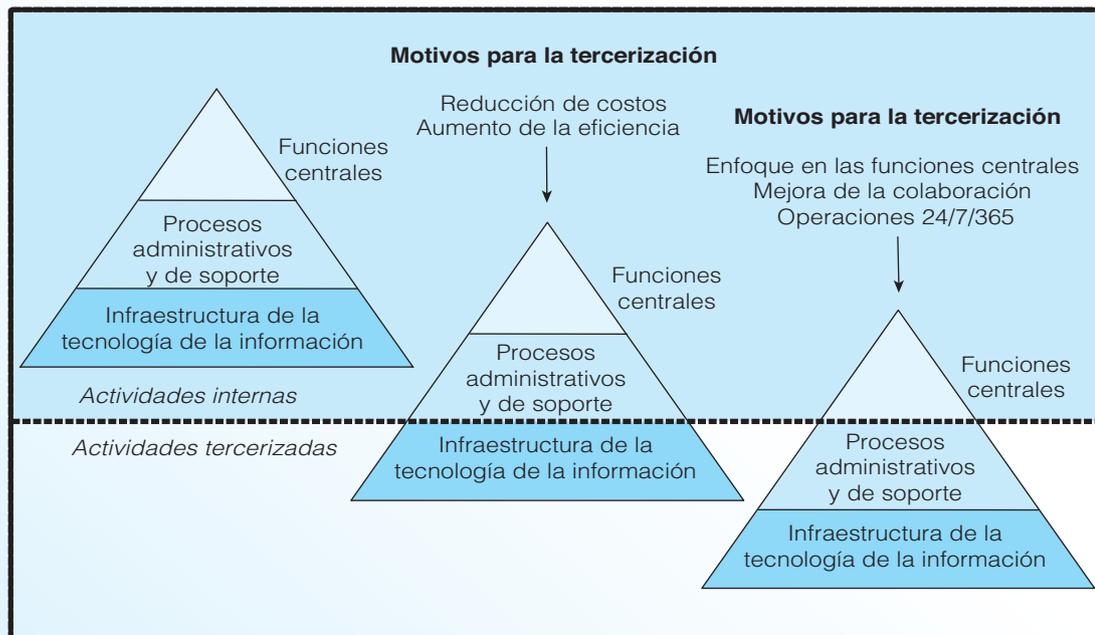
La identificación por radio frecuencia ayuda a Walmart a mantener sus estantes llenos y frena la pérdida de los productos a medida que viajan por la cadena de suministro. La RFID en Walmart ha resultado directamente en una reducción de 16% del desabastecimiento y una reducción de 67% en los tiempos de reabastecimiento. Conforme los clientes salen, el sistema de RFID combina rápidamente los datos del punto de venta sobre sus compras con los datos generados por la RFID sobre lo que está disponible en la bodega para generar listas de selección que se crean automáticamente en tiempo real. También garantiza que los proveedores reciben notificaciones cuando los productos se venden y que siempre haya suficientes en una tienda en particular. Esta estrategia también se traduce en ahorro de tiempo y mano de obra, pues los asociados de Walmart ya no tienen que escanear los estantes para determinar lo que está agotado ni escanear las cajas de cartón y los cajones que llegan a la bodega. Los escáneres etiquetan las tarimas entrantes y transmiten los datos a la base de datos de la cadena de suministro anticipando modelos para manejar los artículos agotados y reducir las confusiones de abastecimiento/reabastecimiento.

capacidades de fabricación, su infraestructura y sus habilidades técnicas y empresariales, que los convierten en regiones más atractivas para el abastecimiento global.

Por otro lado, es preciso considerar los costos y los riesgos de la tercerización hacia el otro lado del mundo. Las empresas que tercerizan renuncian a una cantidad de control sobre factores clave, como la seguridad de los datos y la calidad del servicio prestado a los clientes. Para combatir estos problemas, muchas de ellas han pasado de la tercerización a la deslocalización (*offshoring*) de sus actividades. Estas compañías establecen sus propias operaciones deslocalizadas (llamadas cautivas) para manejar los procesos de negocios donde las tasas de salarios son más bajas. ANZ Bank (Australia y Nueva Zelanda Banking Group), por ejemplo, utiliza una operación cautiva en India para manejar su procesamiento interno de tarjetas de crédito, hipotecas, gestión del patrimonio, recursos humanos y el desarrollo de TI.<sup>18</sup>

Como se ilustra en la figura 6.8, la tecnología de la información es la principal actividad tercerizada en la actualidad. Sin embargo, hoy las empresas cambian los procesos de soporte para los negocios externos. Estos procesos de soporte incluyen actividades administrativas, distribución, recursos humanos, análisis financiero, centros de llamadas e incluso ventas y mercadotecnia. Cuando una empresa tiene necesidades significativas y falta de experiencia interna, la importancia de la tercerización aumentará. Por ejemplo, en Estados Unidos y Europa ha surgido toda una industria conocida como proveedores de logística externa (3PLs; *third party logistics providers*) a medida que los minoristas buscan la experiencia en el exterior como una forma de reducir los costos y hacer que sus productos estén disponibles. De hecho, aproximadamente 77% de las empresas de *Fortune 500* utiliza 3PL para gestionar inventarios y manejar el movimiento físico de los productos en la cadena de suministro a fin de garantizar que haya cantidades adecuadas de artículos y que estén en los lugares requeridos cuando sea necesario.<sup>19</sup>

**FIGURA 6.8** La tendencia en la tercerización



Fuente: Adaptado de Edward W. Davis y Robert E. Speckman, *The Extended Enterprise* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Financial Times, 2004), p. 111, con base en información de Forrester Research, Inc.

**Crecimiento de los canales no tradicionales** Mientras que, hoy en día, el canal de comercialización tradicional del fabricante al mayorista y al minorista está vivo y bien, las demandas de los clientes por precios más bajos y mayor comodidad han presionado a todos los intermediarios del canal para justificar su existencia. Cada vez que un intermediario diferente maneja un producto, el costo para los clientes finales aumenta. Esto supone una gran presión a la baja sobre los márgenes de ganancia, ya que las empresas luchan por equilibrar su necesidad de ganancias con la necesidad de ofrecer a los clientes buena calidad y precios justos. En estas circunstancias, el canal por lo general evoluciona hacia una forma más directa. Sin embargo, recuerde que la evolución del canal no pretende sustituir o alterar las funciones básicas que todos los canales deben desempeñar (por ejemplo, la clasificación, el inicio de la descarga, etc.). Incluso después de eliminar a ciertos intermediarios del canal, otras empresas, o incluso el cliente, tendrán que intervenir y desempeñar estas funciones básicas.

Ha surgido una serie de canales no tradicionales para ampliar las oportunidades de una distribución más directa. El ejemplo de crecimiento más rápido de esta tendencia es el comercio electrónico. Sin embargo, existen otras formas de distribución directa que se presentan fuera de las tiendas físicas tradicionales de “ladrillos y mortero”:

- **Mercadotecnia directa y por catálogo.** Algunos de los comerciantes directos más populares y exitosos, como Lands’ End, J. Crew, IKEA, Cabela’s, y GEICO Insurance, son profesionales de la mercadotecnia directa y por catálogo.
- **Venta directa.** Estos comerciantes venden por medio del contacto cara a cara con los asociados de ventas. Los ejemplos son Avon, Tupperware, Discovery Toys y Pampered Chef. Avon es por mucho el más grande con más de 11 000 millones de dólares en ventas cada año.
- **Redes de compras desde casa.** Las redes como QVC y Home Shopping Network prestan servicios a millones de clientes satisfechos cada semana.
- **Máquinas expendedoras.** La ventaja de las máquinas expendedoras es la disponibilidad del producto las 24 horas del día los siete días de la semana de todo el año en casi cualquier lugar. Aunque los refrescos representan más de 50% de la venta de máquinas expendedoras, ahora es posible comprar artículos como flores, pasta de dientes, películas y cebo de pesca en ellas.
- **Publicidad de respuesta directa.** Muchas empresas venden música, juguetes, libros y productos por medio de anuncios de televisión y números de teléfono 1-800. Uno de los más grandes es Time Life, que vende millones de libros, CD y DVD cada año. Los infomerciales, una combinación de anuncio, noticiario y documental, también son programas populares para los productos como equipos para ejercicio y aparatos de cocina.

Uno de los beneficios de los canales no tradicionales para los fabricantes es su capacidad para ofrecer dos o más líneas de la misma mercancía por medio de dos o más canales de distribución (lo que a menudo se denomina distribución dual), aumentando así la cobertura de las ventas. Por ejemplo, Hallmark vende su respetada línea Hallmark de tarjetas de felicitación principalmente por medio de la distribución selectiva en las tiendas Hallmark. Ponen a disposición sus líneas de tarjetas de felicitación Ambassador y Shoebox de manera intensiva en supermercados, farmacias y tiendas de descuento. Además, Hallmark ofrece tanto tarjetas impresas como electrónicas en línea. Sin embargo, una de las consecuencias de usar canales múltiples es que aumenta el riesgo de desintermediación, que consiste en que los clientes tratan directamente con los fabricantes y evitan a los intermediarios tradicionales del canal. Por consiguiente, el uso de múltiples canales puede crear conflicto entre el fabricante y sus socios de la cadena de suministro. Por ejemplo, Apple vende los mismos productos en su tienda en línea, en sus tiendas físicas, en las grandes tiendas minoristas (Best Buy, Walmart, Target) y en Amazon, entre otros. Es bastante común que los clientes miren los productos de Apple en las tiendas minoristas, pero que luego realicen la compra real en línea, ya sea en Apple o Amazon (a veces incluso mientras se encuentran en la tienda). Los precios bajos de Amazon, el envío gratis y el hecho de que no se cobran impuestos sobre las ventas en muchos estados también pone a las tiendas físicas en desventaja. Por estas razones, los fabricantes deben ponderar cuidadosamente los beneficios de la distribución dual frente a sus potenciales inconvenientes.

## Comunicaciones integradas de marketing

Sin lugar a dudas, la promoción y las comunicaciones son los elementos más ubicuos del programa de marketing de cualquier empresa. Esto no sorprende, ya que las actividades de promoción son necesarias para comunicar las características y los beneficios de un producto a los mercados objetivo seleccionados por la empresa. Las comunicaciones de marketing incluyen transportar e intercambiar significado entre compradores y vendedores, ya sea como individuos, empresas, o entre individuos y empresas. Las comunicaciones integradas de marketing (IMC; *integrated marketing communications*) se refieren al uso estratégico y coordinado de la promoción para crear un mensaje consistente a través de múltiples canales para garantizar el máximo impacto persuasivo en los clientes actuales y potenciales de la empresa. Las IMC toman una visión de 360 grados del cliente que considera todos y cada uno de los contactos que un cliente o un cliente potencial puedan tener en su relación con la empresa. La clave para las IMC es la consistencia y la uniformidad del mensaje a través de todos los elementos de promoción como se muestra en la figura 6.9.

Debido a las muchas ventajas relacionadas con las IMC, la mayoría de los vendedores han adoptado el marketing integrado como base para sus estrategias de comunicación y promoción. Al coordinar todos los “puntos de contacto” de la comunicación, las empresas que usan las IMC transmiten la imagen de que conocen verdaderamente a sus clientes y se preocupan por ellos, lo que puede traducirse en relaciones de largo plazo. Del mismo modo, las IMC reducen los costos e incrementan la eficiencia, ya que reducen o eliminan las redundancias y los residuos en el programa de promoción general. Muchas empresas han adoptado las IMC porque la publicidad de los medios de comunicación se ha vuelto más cara y menos predecible que en el pasado. Como se analizó en *Más allá de las páginas 6.4*, los vendedores se ven obligados a adoptar nuevas estrategias de mercadotecnia conforme la tecnología avanzada y las preferencias de los clientes amenazan con volver obsoletas las formas tradicionales de promoción. Muchas empresas también adoptan la tecnología con el fin de dirigirse a los clientes directamente por medio de la colocación del producto y la promoción en línea. El aumento del enfoque hacia los clientes individuales requiere que el programa de promoción general también esté integrado y enfocado.

**FIGURA 6.9** Componentes de la estrategia de las IMC



## Más allá de las páginas 6.4

### La fragmentación cambia para siempre la publicidad en los medios<sup>20</sup>

El aumento de la fragmentación de las audiencias de consumidores ha cambiado para siempre la forma en la que tanto los medios como los publicistas hacen negocios. El problema es que la atención de los consumidores se dispersa a través de una creciente variedad de medios de comunicación y opciones de entretenimiento, como la internet, la programación dirigida por cable, el video bajo demanda, las DVR, iPods/iPads, los juegos de video, las películas y los dispositivos móviles, como los teléfonos inteligentes. Hoy en día, las audiencias masivas disminuye más rápido conforme los consumidores gastan menos tiempo en los medios tradicionales, como la televisión, las revistas y los periódicos. Actualmente, los consumidores esperan utilizar los medios de comunicación cuando y donde quieran, y en cualquier dispositivo. Ya no están comprometidos con la programación de la televisión de larga duración o con la lectura tranquila del periódico. Para los anunciantes, la tendencia es alarmante porque su demografía tradicional de pan con mantequilla está fragmentándose. Por ejemplo, el número de hombres entre 18 y 34 años de edad que ven la televisión en horario estelar ha disminuido de manera constante desde 2000. Los que ven televisión usan cada vez más los dispositivos DVR para omitir la publicidad. Hoy las cuentas de uso de DVR para 8% del tiempo de visualización de televisión en Estados Unidos es superior tanto al de los videojuegos como al de los DVD.

Estos cambios obligan a los profesionales de la mercadotecnia a adaptarse por medio de la búsqueda de formas nuevas y más eficaces para alcanzar a sus audiencias objetivo. Una forma en la que los mercadólogos contrarrestan esta tendencia es vincular la promoción de ventas con los mercados objetivo a través de la integración estratégica en la programación de los medios relacionados. El patrocinio de la compañía hacia la programación o los eventos puede permitir una relación cercana entre la marca y el mercado objetivo. Por ejemplo, *Top Chef*, de Bravo, se ha asociado exitosamente con Toyota, Clorox, *Food & Wine Magazine*, Campbell Soup, Diet Dr. Pepper, y Quaker. Las oportunidades de patrocinio como estas funcionan mejor que la publicidad tradicional, sobre todo respecto al recuerdo de la marca. Bank of America, por ejemplo, alcanza un asombroso 39% de recordatorios promedio cuando patrocina un evento deportivo. Nike (21%), Buick (14%), American Express (13%) y FedEx (11%) han mencionado éxitos similares a partir del patrocinio deportivo.

Además del patrocinio puro y simple de los programas populares, los profesionales de la mercadotecnia también hacen acuerdos con las cadenas de televisión

y de cable, así como con estudios de cine, para colocar sus productos en los programas y las películas reales. La colocación de productos en los programas ha tenido éxito para llegar a los consumidores mientras se entretienen, y no durante las pausas comerciales competitivas. La programación de la realidad, en particular, ha sido un paso natural para la colocación del producto debido al estrecho intercambio entre los participantes y los productos (por ejemplo, Coca Cola y *American Idol*; Sears y *Extreme Makeover: Home Edition*). Por otra parte, 16 marcas ocuparon un lugar destacado en la reciente película exitosa, *The Avengers*. Acura, en particular, firmó un acuerdo por varias imágenes con Marvel para mostrar sus automóviles en las próximas películas.

Las mismas compañías de medios también se han visto obligadas a adaptarse, sobre todo mediante la fragmentación de sus modelos de negocio y contenido, para ajustarse a sus audiencias fragmentadas. Una manera en la que las empresas han abordado el problema es hacer que su contenido esté disponible en múltiples plataformas. CBS, por ejemplo, experimentó primero con su cobertura del torneo de baloncesto de la NCAA de 2008 al transmitir la acción en vivo por internet. El servicio, llamado March Madness on Demand, atrajo a aproximadamente cinco millones de diferentes espectadores en línea y más de 30 millones de dólares en ingresos por publicidad durante el torneo. Más recientemente, CBS cambió a un modelo de pago con March Madness Live. Por 3.99 dólares, los aficionados podían ver transmisiones de alta calidad en sus dispositivos Apple y Android. Los juegos todavía estaban disponibles de forma gratuita en CBSsports.com. Como estos y otros ejemplos ilustran, la clave para satisfacer las demandas de las audiencias fragmentadas es desglosar los contenidos y ponerlos a disposición según el estilo *a la carta*. Los consumidores prefieren acceder al contenido (canciones, películas, programas de televisión, noticias) cuando, donde y como quieran sin tener que comprar álbumes, programas o redes completos.

A pesar de los desafíos de alcanzar a las audiencias fragmentadas, la tendencia en realidad tiene una gran ventaja colateral. La ciencia detrás de los índices de las transmisiones televisivas tradicionales y de la medición de la audiencia siempre ha sido incierta. Con servicios bajo demanda, los anunciantes son capaces de medir con precisión las características de la audiencia si el contenido se entrega por internet, cable o dispositivos inalámbricos. Este golpe uno-dos de los beneficios y la medición exacta pueden marcar la muerte del anuncio televisivo tradicional en horario estelar de 30 segundos.

## Cuestiones estratégicas en las comunicaciones integradas de marketing

Cuando se seleccionan los elementos que se incluirán en el programa de las IMC, es importante tener una perspectiva holística que coordine no solo todos los elementos promocionales, sino también el programa de las IMC con el resto del programa de marketing (producto, precio y estrategia de la cadena de suministro). Adoptar este enfoque permite a una empresa comunicar un mensaje coherente a los clientes objetivo desde todos los ángulos posibles, al maximizar el impacto total sobre ellos. Por ejemplo, si la campaña publicitaria enfatiza la calidad, la fuerza de ventas destaca el precio bajo, la cadena de suministro impulsa la amplia disponibilidad y el sitio web resalta la innovación del producto entonces, ¿qué creará el cliente? Al no observar fácilmente que un producto puede ofrecer todos estos beneficios, es probable que se confunda y acuda a un competidor que envíe un mensaje más consistente.

Con demasiada frecuencia, las empresas se apresuran a lanzar una campaña intensiva de IMC que no tiene objetivos promocionales claros. La mayoría de las actividades de promoción no crean resultados a corto plazo, por lo que las empresas deben centrarse en los objetivos promocionales a largo plazo y tener la paciencia para continuar con el programa el tiempo suficiente para calibrar el verdadero éxito. Se requiere una gran cantidad de tiempo, esfuerzo y recursos para construir una posición sólida en el mercado. La promoción basada en la creatividad por sí sola, sin un vínculo con el resto de la estrategia de marketing, puede desperdiciar los recursos limitados y valiosos.

En última instancia, las metas y los objetivos de cualquier campaña promocional culminan con la compra de bienes o servicios por parte del mercado objetivo. El modelo clásico para describir los objetivos promocionales y el logro de este resultado final es el modelo AIDA: atención, interés, deseo y acción (*attention, interest, desire and action*):

- **Atención.** Las empresas no pueden vender productos si el mercado objetivo no sabe que existen. Como resultado, el primer objetivo importante de cualquier campaña promocional es atraer la atención de los clientes potenciales.
- **Interés.** Atraer la atención rara vez vende productos. Por lo tanto, la empresa debe despertar el interés en el producto mediante la demostración de sus características, sus usos y sus beneficios.
- **Deseo.** Para tener éxito, las empresas deben llevar a los clientes potenciales más allá del mero interés por el producto. Una buena promoción estimulará el deseo al convencer a los clientes potenciales de la superioridad del producto y su capacidad para satisfacer necesidades específicas.
- **Acción.** Después de convencer a los posibles clientes de comprar el producto, la promoción debe llevarlos a la compra real.

El papel y la importancia de los elementos promocionales específicos varían a través de los pasos en el modelo AIDA. Los elementos de comunicación masiva, como la publicidad y las relaciones públicas, se utilizan en mayor medida para estimular la conciencia y el interés debido a su eficiencia para llegar a un gran número de clientes potenciales. Junto con la publicidad, las actividades de promoción de ventas, como las muestras o las demostraciones de productos, son vitales para estimular el interés en el producto. La eficacia de la comunicación mejorada de la venta personal hace que sea ideal para llevar a los clientes potenciales a través del deseo interno hasta la acción. Otras actividades promocionales de ventas, como la exhibición de los productos, los cupones y el empaquetado de prueba, son adecuadas para empujar a los clientes hacia el acto final de realizar una compra.

Junto con la cuestión de las metas y los objetivos promocionales, la empresa también debe considerar sus objetivos de promoción respecto a la cadena de suministro. En esencia, debe decidir si usará una estrategia de atracción, una de empuje o alguna combinación de ambas. Cuando las empresas aplican una estrategia de atracción centran sus esfuerzos promocionales en el estímulo de la demanda entre los clientes finales, quienes ejercen presión sobre la cadena de suministro para que transporte el producto. El uso coordinado de las grandes campañas de publicidad, las relaciones públicas y la promoción de ventas de consumo tiene el efecto de atraer los productos por la cadena de suministro, de ahí su nombre. En una estrategia de

empuje, los esfuerzos promocionales se centran en los miembros de la cadena de suministro, como los mayoristas y los minoristas, para motivarlos a que dediquen tiempo y esfuerzo extras en la venta del producto. Esta estrategia depende en gran medida de las ventas personales y la promoción de ventas comerciales para empujar los productos por la cadena de suministro hacia los clientes finales.

La coordinación de los elementos promocionales en el contexto de todo el programa de marketing requiere una comprensión completa del papel, la función y los beneficios de cada elemento. Las ventajas y desventajas de cada elemento deben equilibrarse cuidadosamente con el presupuesto promocional y las metas y los objetivos de las IMC de la empresa. Para garantizar un mensaje constante y sinérgico para los clientes objetivo, la empresa debe decidir en última instancia cómo ponderar cada elemento promocional en la estrategia global de las IMC. Las siguientes secciones observan más de cerca los cuatro elementos clave que forman los programas de la mayoría de las IMC.

## Publicidad

La publicidad es un componente clave de la promoción y normalmente es uno de los elementos más visibles de un programa de comunicaciones integradas de marketing. La publicidad es la comunicación pagada e impersonal que se transmite a través de medios como la televisión, la radio, las revistas, los periódicos, el correo directo, las muestras al aire libre, la internet y los dispositivos móviles. La figura 6.10 resume las tendencias cambiantes de la publicidad en los medios de Estados Unidos. Considere que después de un gran crecimiento en la última década, el gasto en publicidad por internet se ha reducido drásticamente. Los periódicos, las

**FIGURA 6.10** Cambio en el gasto de publicidad medido en Estados Unidos, 2010-2011

Sector de medios	Cambio porcentual
Televisión	2.4
• Red	-2.0
• Cable	7.7
• Anuncio de TV	-4.5
• Sindicación	15.4
• Idioma español	8.3
Revistas	-0.4
• Consumidor	0.0
• B2B	0.8
• Domingo	-7.2
• Local	-2.9
• Idioma español	24.9
Periódico	-3.7
• Local	-3.8
• Nacional	-3.6
• Idioma español	1.9
Internet	0.4
• Búsqueda de pago	-2.8
• Exhibición	5.5
Radio	-0.6
Medios al aire libre	6.5

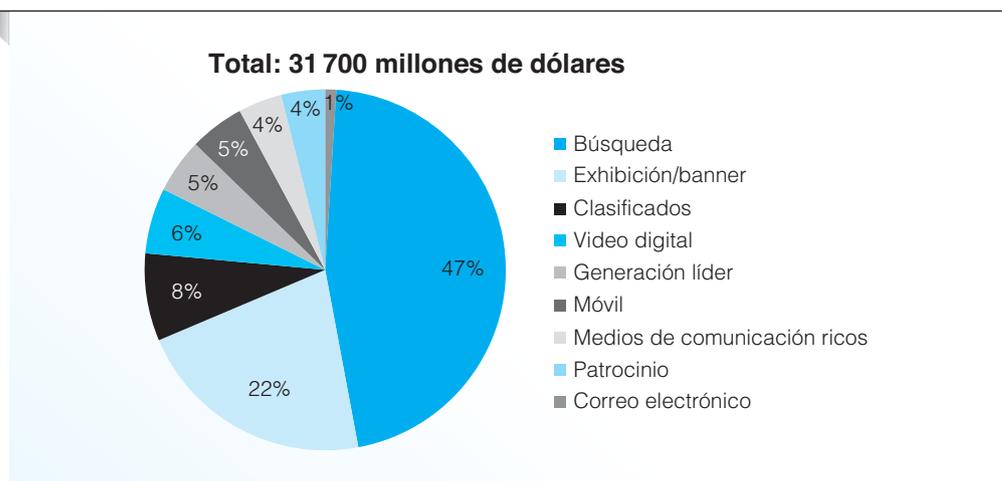
Fuente: Kantar Media (<http://kantarmediana.com/intelligence/press/us-advertising-expenditures-increased-08-percent-2011>), 12 de marzo de 2012.

revistas y la radio continúan luchando contra el descenso significativo en los ingresos por publicidad. Este patrón de gasto sigue las tendencias en el uso de los medios de comunicación ya que los consumidores pasan más tiempo en línea y menos en los medios tradicionales. El punto principal en las últimas cifras del gasto en publicidad es el aumento de la publicidad en español. Esto no sorprende cuando se considera el rápido crecimiento de la población hispana en Estados Unidos. Además, los hispanos representan casi un billón de dólares en cuanto al poder de compra, una cifra que aumentó a 1.5 billones para el año 2015. Hoy, los hispanos representan 11% del potencial total de compra en Estados Unidos.<sup>21</sup>

A medida que el uso de los medios de comunicación tradicionales desciende, los anunciantes aceleran el uso de publicidad en internet. Como se muestra en la figura 6.11, el volumen del gasto publicitario basado en internet, que actualmente suma casi 32 000 millones en Estados Unidos, proviene de la publicidad de búsqueda (a pesar de la reciente disminución que se observa en la figura 6.10), seguido los anuncios de visualización/banners y los anuncios clasificados. El segmento de mayor crecimiento es la publicidad móvil, de más de 128% desde 2010. La mayoría de los principales anunciantes en internet provienen de los sectores de venta minorista (22% del gasto), servicios financieros (13%) y telecomunicaciones (12%). Aunque las empresas en estas y otras industrias disfrutan de una gran cantidad de impresiones que se pueden generar por medio de la publicidad basada en internet, sus esfuerzos sufren de la fugacidad de la mayoría de los anuncios en línea. Conseguir que un cliente potencial haga clic en un banner u observe un mensaje por más de unos pocos segundos puede ser bastante difícil.

A pesar de las muchas ventajas de la publicidad, su uso sí crea una serie de desafíos para las compañías. En primer lugar, el gasto inicial para la publicidad suele ser bastante alto, especialmente para la televisión. Aunque las compras de medios, como el tiempo aire en el Súper Tazón, atraen gran cantidad de atención, el costo de producción real para un comercial de 30 segundos también puede ser caro (el promedio en Estados Unidos es un poco menor de 400 000 dólares).<sup>22</sup> En segundo lugar, muchas empresas luchan por establecer la cantidad correcta de dinero destinada a la publicidad, ya que es difícil medir sus efectos. Existen muchos factores que pueden determinar la decisión de una empresa sobre el nivel apropiado para financiar las actividades de publicidad, como el tamaño geográfico del mercado, la distribución o la densidad de los clientes, los tipos de productos que se anuncian, el volumen de ventas relacionado con la competencia y el presupuesto de la empresa. Fijar un presupuesto demasiado alto obviamente resultará en desperdicio y menores ganancias; establecer un presupuesto demasiado

**FIGURA 6.11 Ingresos de publicidad en internet por formato de publicidad, 2011**



Fuente: "IAB Internet Advertising Revenue Report 2011," Interactive Advertising Bureau, abril de 2012 ([http://www.iab.net/media/file/IAB\\_Internet\\_Advertising\\_Revenue\\_Report\\_FY\\_2011.pdf](http://www.iab.net/media/file/IAB_Internet_Advertising_Revenue_Report_FY_2011.pdf)).

bajo puede ser peor. Las empresas que no gastan suficiente en publicidad tienen dificultades para sobresalir en el mercado extremadamente concurrido de la atención al cliente.

En tercer lugar, por lo general es muy difícil evaluar la eficacia de la publicidad. Muchos de sus efectos y resultados tardan mucho tiempo en desarrollarse, especialmente los que son importantes, como la mejora de la imagen de la marca, la reputación corporativa y las actitudes positivas hacia los productos. El efecto de la publicidad en las ventas se queda atrás en algunos casos, ya que ocurre mucho después de que la campaña ha finalizado. Los métodos aparentemente sin fin que se pueden usar para evaluar la eficacia publicitaria complican aún más la tarea de medir los resultados. Algunos métodos incluyen evaluar el logro de los objetivos de la publicidad; valorar la eficacia de la copia, las ilustraciones y los diseños de publicidad; y evaluar la eficacia de los diversos medios de comunicación. Las medidas de la eficacia también pueden observar diferentes segmentos de mercado y sus respuestas ante la publicidad: incluyendo la imagen de la marca, las actitudes hacia la publicidad, la marca o la empresa; y el comportamiento real de compra del cliente.

Por último, la mayoría de los profesionales de la mercadotecnia luchan con la fina línea entre lo que se permite y lo que no en la publicidad. Además de las consideraciones culturales y estilísticas, también deben considerar cuidadosamente cómo retratan sus productos para los clientes potenciales. Por ejemplo, la Comisión Federal de Comercio multó tanto a Skechers (40 millones de dólares) como a Reebok (25 millones) por las declaraciones falsas sobre sus zapatos deportivos. La FTC encontró que ambas compañías engañaron a los consumidores con los anuncios que afirman que el uso de los zapatos conduciría a un cuerpo perfecto.<sup>23</sup> Las declaraciones sobre los productos también son importantes en la publicidad comparativa, que se presenta cuando una empresa compara su producto con uno o más de la competencia en cuanto a características específicas o beneficios. La publicidad comparativa es común en categorías de productos como refrescos, automóviles, computadoras y medicamentos de venta libre. En algunos casos, esta comparación es directa, como en la prueba de sabor del “Whoopie Virgin”, de Burger King, en la que la empresa hizo que las personas que nunca antes habían probado una hamburguesa compararan una Big Mac de McDonalds con la Whoopie de Burger King. En otros casos, la comparación que se usa en la publicidad es indirecta o implícita. Procter & Gamble utiliza esta táctica al promocionar sus máquinas para afeitar Gillette como “La mejor que un hombre puede conseguir”. En este caso, la comparación implícita se refiere a todas las máquinas para afeitar que compiten en el mercado. En virtud de lo dispuesto por la Ley de Revisión del Derecho de Marcas (Trademark Law Revision Act, los vendedores que usan la publicidad comparativa deben asegurarse de no tergiversar las características de los productos de la competencia.

### Relaciones públicas

Las relaciones públicas son un componente de las actividades de asuntos corporativos de una empresa. Su objetivo es rastrear las actitudes del público, identificar los problemas que pueden generar preocupación pública y desarrollar programas para crear y mantener relaciones positivas entre una empresa y sus grupos de interés. Una empresa usa las relaciones públicas para comunicarse con sus grupos de interés por las mismas razones que desarrolla los anuncios. Las relaciones públicas pueden usarse para promover a la compañía, a su gente, sus ideas y su imagen, e incluso para construir una comprensión compartida interna entre los empleados. Debido a que las actitudes hacia los distintos grupos de interés afectan sus decisiones relativas a la empresa, es muy importante mantener una opinión pública positiva.

Las relaciones públicas pueden mejorar el conocimiento general del público sobre una empresa y crear imágenes específicas, como la calidad, la innovación, el valor o la preocupación por los problemas sociales. Por ejemplo, New Belgium Brewery, en Fort Collins, Colorado, tiene una reputación sólida gracias a su postura sobre la eficiencia y la conservación del ambiente. La cervecería toma una postura agresiva hacia el reciclaje y usa molinos de viento para generar electricidad.<sup>24</sup> De la misma manera, Starbucks ha ganado reconocimiento internacional por su trato justo a los empleados. También fue el primer minorista de café en establecer un código de comportamiento global para el trato justo a los proveedores agrícolas: los pequeños granjeros que suministran los granos de café para sus productos.

Las empresas utilizan una serie de métodos de relaciones públicas para transmitir mensajes y crear las actitudes, imágenes y opiniones correctas. A veces las relaciones públicas se confunden con la publicidad. Aunque la publicidad es una parte de las relaciones públicas, se define de manera más estricta para incluir las actividades de la empresa diseñadas para obtener la atención de los medios a través de artículos, editoriales o historias de noticias. Al alentar a los medios de comunicación para informar sobre los logros de una empresa, la publicidad ayuda a mantener la conciencia pública positiva, la visibilidad y la imagen deseada. La publicidad puede usarse para un solo propósito, como lanzar un nuevo producto o disminuir la opinión del público en relación con un evento negativo, o para múltiples propósitos con el objetivo de mejorar muchos aspectos de las actividades de la empresa. Tener una buena estrategia publicitaria es importante porque la publicidad puede tener el mismo efecto que los anuncios, aunque con mayor credibilidad. Existe una serie de métodos distintos que se utilizan en las relaciones públicas y los esfuerzos de publicidad:

- **Noticias (o comunicados de prensa).** Un comunicado de prensa es una copia de algunas páginas mecanografiadas, normalmente menos de 300 palabras, que se usa para llamar la atención hacia un evento, producto o persona afiliada a la empresa. Los comunicados de prensa se pueden enviar a periódicos, revistas, contactos de televisión, proveedores, clientes clave o incluso empleados.
- **Artículos especiales.** Un artículo especial es una historia de larga duración preparada para un público objetivo o con una meta específica. Por ejemplo, una empresa que construye una planta nueva de producción en el noreste de Georgia podría presentar un artículo a los medios de comunicación regionales y locales, las cámaras de comercio, los gobiernos locales y las principales empresas de la zona. Los artículos especiales suelen enfocarse en las implicaciones o en el impacto económico de las acciones de una empresa. También son muy útiles para responder a los acontecimientos o la publicidad negativos.
- **Informes oficiales.** Los informes oficiales son similares a los artículos especiales; sin embargo, son más técnicos y se centran en temas específicos de preocupación para los grupos de interés de la empresa. Divulgan la postura de una empresa respecto a los problemas importantes del producto o del mercado y pueden usarse para promover los productos y las soluciones de la empresa. Los informes oficiales se han usado ampliamente en el campo de la tecnología de la información, donde las empresas trabajan continuamente para establecer normas y seguir el ritmo de la innovación tecnológica.
- **Conferencias de prensa.** Una conferencia de prensa es una reunión con los medios de comunicación que se convoca para anunciar eventos importantes o responder a ellos. El personal de los medios recibe invitaciones para acudir a una ubicación específica, con materiales escritos, fotografías, exposiciones e incluso productos. Los materiales multimedia pueden distribuirse a las emisoras con la esperanza de que algunas de las actividades que tuvieron lugar durante la conferencia de prensa salgan al aire. Las empresas suelen dar conferencias de prensa para anunciar productos nuevos, patentes, fusiones o adquisiciones, esfuerzos filantrópicos o cambios administrativos internos.
- **Patrocinio de eventos.** El patrocinio corporativo de eventos se ha convertido en toda una industria por sí mismo. Los patrocinios pueden variar desde los eventos locales, como el atletismo de la secundaria y las organizaciones benéficas locales, hasta los internacionales como el Tour de Francia o NASCAR. Otra estrategia de patrocinio popular incluye nombrar los estadios y recintos deportivos, como el Gillette Stadium, hogar de los New England Patriots.
- **Relaciones con los empleados.** Las relaciones con los empleados son tan importantes como las relaciones públicas y los inversionistas. Las actividades de relaciones con el empleado proporcionan respaldo a la organización de los empleados respecto a su trabajo y su vida. Las relaciones con los empleados pueden abarcar muchas actividades diferentes, como boletines internos, programas de capacitación, programas de asistencia para los empleados y programas de recursos humanos.

Cuando estos métodos generan publicidad en los medios de comunicación, el público percibe que el mensaje tiene más credibilidad debido al respaldo implícito de los medios que lleva la historia. Normalmente, el público considerará la cobertura de noticias más veraz y

creíble que la publicidad porque la empresa no ha pagado por el tiempo de los medios de comunicación. Un inconveniente importante de las actividades de relaciones públicas es que la empresa tiene mucho menos control sobre cómo se entregará el mensaje. Por ejemplo, muchos profesionales de los medios de comunicación tienen la fama de insertar opiniones propias y prejuicios al comunicar una noticia. Otro inconveniente implica el riesgo de gastar una gran cantidad de tiempo y esfuerzo en el desarrollo de mensajes de relaciones públicas que no atraen la atención de los medios de comunicación.

### Ventas personales y administración de ventas

Las ventas personales se refieren a la comunicación personal pagada que intenta informar a los clientes sobre los productos y persuadirlos para comprarlos. Las ventas personales se llevan a cabo en muchas formas. Por ejemplo, un vendedor de Best Buy que describe los beneficios de una computadora portátil HP a un cliente se dedica a las ventas personales. Lo mismo ocurre con el vendedor que intenta convencer a una gran organización industrial para que compre máquinas fotocopadoras. Algunos tipos de ventas personales son muy complejos y de naturaleza relacional. La complejidad de estos tipos de contratos requiere una relación personal a largo plazo entre los vendedores y las empresas.

En comparación con otros tipos de promoción, las ventas personales son la forma más precisa de comunicación, ya que aseguran a las empresas el contacto directo con un excelente prospecto. Aunque el contacto uno a uno es altamente ventajoso, no carece de desventajas. Su inconveniente más grave es el costo por contacto. En los mercados de negocios, la preparación de una sola presentación de ventas puede tomar muchos meses y requerir miles de dólares. Por ejemplo, para dar a los funcionarios gubernamentales un sentimiento real del diseño y el alcance de un proyecto de construcción de un puente, Parsons, Inc. (una gran empresa de ingeniería y construcción) debe invertir miles de dólares en modelos detallados a escala de diferentes diseños de puentes. Las ventas personales también son caras debido a los costos asociados con la contratación, la selección, la capacitación y la motivación de los vendedores. A pesar de los altos costos, las ventas personales representan un papel cada vez más importante en las IMC y la estrategia general de marketing.

Las metas de las ventas personales varían enormemente en función de su papel en un enfoque a largo plazo para las comunicaciones integradas. Estos objetivos por lo general implican buscar prospectos, informarles, persuadirlos para que compren y mantenerlos satisfechos a través del servicio de seguimiento después de la venta. Para cumplir eficazmente con estos objetivos, los vendedores no solo deben ser competentes en la venta de habilidades, sino también estar bien capacitado sobre las características técnicas del producto. Por ejemplo, los vendedores farmacéuticos (representantes de medicamentos) que venden a médicos y hospitales deben tener una formación detallada sobre las aplicaciones técnicas de los medicamentos y los dispositivos médicos que venden. De hecho, no es raro que las personas que venden implantes médicos, como prótesis de rodilla o cadera, tengan tanta capacitación técnica sobre el producto como los médicos que realmente implantan estos dispositivos durante la cirugía. Obviamente, cuando los productos y los compradores son menos sofisticados, los vendedores requieren menos capacitación.

Pocas empresas pueden sobrevivir con los beneficios generados por el marketing puramente transaccional (compras únicas). Para la supervivencia a largo plazo, la mayoría de las empresas dependen de las ventas repetidas y el desarrollo de relaciones continuas con los clientes. Por esta razón, la venta personal ha evolucionado para asumir los elementos de servicio al cliente y la investigación de mercado. Más que cualquier otra parte de la empresa, los vendedores están más cerca del cliente y tienen muchas más oportunidades de comunicación con ellos. Cada contacto con un cliente proporciona a la fuerza de ventas la oportunidad de ofrecer un servicio excepcional y aprender más sobre las necesidades del cliente. Los vendedores también pueden aprender acerca de los productos de la competencia y la reacción del cliente hacia ellos. Estos aspectos relacionales son importantes, ya sea que el vendedor haga una venta o no. En los mercados altamente competitivos de hoy, el conocimiento de primera línea de la fuerza de ventas es uno de los activos más importantes de la empresa. De hecho, el

conocimiento de la fuerza de ventas es, a menudo, una fuerza importante que se puede aprovechar al desarrollar la estrategia de marketing.

Debido a que la fuerza de ventas tiene una influencia directa en los ingresos por ventas y la satisfacción de los clientes, la gestión eficaz de la fuerza de ventas es vital para el programa de marketing de una empresa. Además de generar resultados de desempeño, la fuerza de ventas a menudo crea la reputación de la empresa y el comportamiento de los vendedores individuales determina la percepción de ética de toda la empresa. La implementación estratégica de una gestión eficaz de ventas requiere una serie de actividades:

- **Desarrollo de los objetivos de la fuerza de ventas.** Los aspectos técnicos del establecimiento de los objetivos de la fuerza de ventas incluyen la cantidad deseada de dinero por concepto de ventas, el volumen de ventas o la participación de mercado. Estos objetivos de ventas pueden traducirse en directrices para la contratación de nuevos vendedores, así como la fijación de cuotas para los vendedores individuales. Además, los objetivos de ventas individuales pueden basarse en el tamaño de la orden, el número de llamadas de ventas o la proporción de pedidos y llamadas. En última instancia, los objetivos ayudan a evaluar y controlar las actividades de la fuerza de ventas, así como a compensar a los vendedores individuales.
- **Determinación del tamaño de la fuerza de ventas.** El tamaño de la fuerza de ventas es una función de muchas variables, entre las que se encuentra el tipo de vendedores, los objetivos específicos de ventas y la importancia de las ventas personales dentro del programa general de las IMC. El tamaño de la fuerza de ventas es importante porque la empresa debe encontrar un equilibrio entre los gastos de ventas y la generación de ingresos. Tener una fuerza de ventas demasiado grande o demasiado pequeña puede resultar en gastos inflados, y pérdidas de ventas y ganancias.
- **Reclutamiento y capacitación de los vendedores.** El reclutamiento del tipo adecuado de vendedores debe estar estrictamente vinculado con las ventas personales y las estrategias de las IMC. Normalmente, las empresas contratan vendedores potenciales a partir de varias fuentes, como el interior de la empresa, empresas competidoras, agencias de empleo, instituciones educativas y anuncios de respuesta directa colocados en internet, en revistas o en periódicos. El reclutamiento de los vendedores debe ser una actividad continua porque las empresas deben asegurarse de que haya vendedores nuevos constantemente disponibles para mantener el programa de ventas.
- **Control y evaluación de la fuerza de ventas.** El control y la evaluación de la fuerza de ventas requieren una comparación de los objetivos de ventas con el rendimiento real. Para evaluar eficazmente a un vendedor es preciso establecer normas de desempeño predeterminadas. Estas normas también determinan el plan de compensación para la fuerza de ventas. La figura 6.12 ofrece una comparación de varios sistemas de compensación para la fuerza de ventas.

En muchas industrias, las fuerzas de ventas se han reducido debido a los avances en la tecnología de las comunicaciones y la computación móvil. El desarrollo de cadenas de suministro integradas y la adquisición de productos estandarizados a través de internet han reducido la necesidad de las ventas en muchas industrias. Aunque estos desarrollos reducen los costos de ventas, crean un desafío de administración importante para la mayoría de las empresas: ¿cómo pueden usar la nueva tecnología para reducir costos y aumentar la productividad mientras mantienen las relaciones personalizadas con el cliente?

Una de las claves para usar eficazmente la tecnología de ventas es integrarla de forma transparente a los sistemas de gestión de relaciones con el cliente, las actividades de inteligencia competitiva y las bases de datos internas de los clientes. Al automatizar muchas tareas repetitivas, como completar órdenes repetidas, la tecnología puede aumentar las ventas, la productividad y las relaciones uno a uno con el cliente al mismo tiempo. Aunque muchas empresas desarrollan y mantienen sistemas propios de automatización de ventas, otras que carecen de los recursos para ello pueden recurrir a proveedores tercerizados como Salesforce.com, un proveedor basado en la web y bajo demanda de soluciones integradas de administración de las relaciones con el cliente y automatización de ventas. Ya sea internas o externas, la clave

**FIGURA 6.12 Comparación de los métodos de compensación de la fuerza de ventas**

Método	Más útil cuando:	Ventajas	Desventajas
Salario directo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los vendedores son nuevos</li> <li>• Los vendedores se trasladan a nuevos territorios</li> <li>• Los productos requieren un servicio intensivo de preventa y posventa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácil de administrar</li> <li>• Proporciona mayor seguridad a los vendedores</li> <li>• Mayor control sobre los vendedores</li> <li>• Gastos de venta más previsible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco o ningún incentivo para los vendedores</li> <li>• Los vendedores requieren una estricta supervisión</li> </ul>
Comisión directa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se requiere venta agresiva</li> <li>• Se pueden minimizar las tareas que no venden</li> <li>• La empresa terceriza algunas funciones de ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brinda a los vendedores el máximo incentivo</li> <li>• Vincula los gastos al volumen de ventas</li> <li>• Puede utilizar comisiones diferenciales para diferentes productos con el fin de aumentar las ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos seguridad para los vendedores</li> <li>• Los gerentes tienen menos control sobre los vendedores</li> <li>• Las cuentas pequeñas pueden recibir menos servicios</li> </ul>
Combinación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los territorios de ventas tienen un potencial de ventas similar</li> <li>• La firma quiere ofrecer incentivos y todavía tener algún control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen equilibrio de incentivos y seguridad para los vendedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los gastos de venta son menos previsible</li> <li>• Puede ser difícil de administrar</li> </ul>

Fuente: Adaptado de William M. Pride y O.C. Ferrell, *Marketing* (Mason, OH: South-Western: Cengage Learning, 2010), p. 530.

de estas soluciones es la integración. Al empujar la información integrada sobre los clientes, la competencia y el producto hacia el vendedor, la tecnología puede aumentar la productividad y los ingresos por ventas al permitir que la fuerza de ventas satisfaga las necesidades de los clientes con mayor eficacia.

### Promoción de ventas

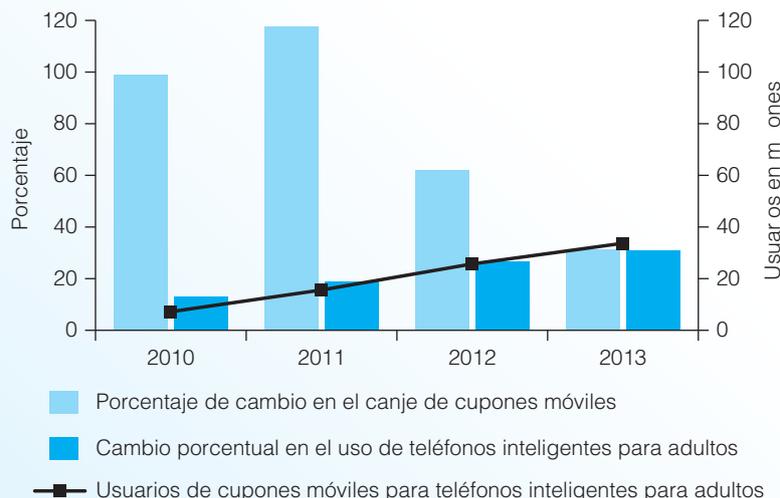
A pesar de la atención prestada a la publicidad, las actividades de promoción de ventas representan la mayor parte del gasto promocional en muchas empresas. Esto es especialmente cierto para las que venden productos de consumo en tiendas de comestibles y grandes cadenas minoristas, donde la promoción de ventas puede representar hasta 70% del presupuesto promocional de la empresa.<sup>25</sup> La promoción de ventas consiste en actividades que crean incentivos para que el comprador adquiera un producto o que añaden valor para el comprador o el comercio. La promoción de ventas puede orientarse hacia los consumidores, los intermediarios de los canales o la fuerza de ventas. Aproximadamente la tercera parte de todos los gastos promocionales de ventas están dirigidos hacia el comercio (mayoristas y minoristas). El correo directo comprende el siguiente gasto más grande entre 15 y 20%. Independientemente de la actividad y hacia quién se dirige, la promoción de ventas tiene un objetivo universal: inducir la prueba y la compra del producto.

La mayoría de las empresas utilizan la promoción de ventas como respaldo para la publicidad, las relaciones públicas o las actividades de ventas personales, y no como un elemento promocional independiente. Con frecuencia la publicidad se coordina con actividades de promoción de ventas para dar muestras de productos gratuitos, incentivos Premium o de valor agregado. Por ejemplo, un fabricante puede ofrecer mercancía gratis a los intermediarios del canal que compran una cantidad determinada de producto dentro de un marco de tiempo especificado. Un embotellador de 7-Up, por ejemplo, podría ofrecer una botella gratis de 7-Up por cada 10 botellas compradas por un minorista. Por el lado del consumidor, la promoción innovadora “No lo rocíes” (“Don’t dew it”), de Coca-Cola, tomó medidas para aumentar la participación de mercado de su marca Vault sobre el Mountain Dew de Pepsi. En un movimiento audaz, Coca-Cola ofreció muestras gratis de Vault de 16, 20 o 24 onzas a los consumidores que compraban un Mountain Dew de 20 onzas.<sup>26</sup>

**Promoción de ventas al consumidor** Cualquier integrante de la cadena de suministro puede iniciar las promociones de ventas de consumo, pero los fabricantes y minoristas suelen ofrecerlas. Para los fabricantes, las actividades de promoción de ventas representan una forma eficaz de introducir nuevos productos o promover marcas establecidas. Los cupones y las muestras de productos se usan a menudo durante los lanzamientos de nuevos productos para estimular el interés y la prueba. Por lo común, los minoristas ofrecen promociones de ventas para estimular el tráfico de clientes o aumentar las ventas en lugares específicos. Los cupones y los productos gratuitos son ejemplos comunes, al igual que las demostraciones del producto en la tienda. Muchos minoristas son conocidos por sus promociones de ventas, como los juguetes gratuitos que se añaden a las comidas para niños en McDonald's, Burger King y otros establecimientos de comida rápida. Es posible usar una variedad potencialmente limitada de métodos de promoción de ventas en los mercados de consumo. Sinceramente, el desarrollo y el uso de estos métodos está determinada solamente por la creatividad de la empresa que ofrece la promoción. Sin embargo, las empresas suelen ofrecer uno o más de los siguientes tipos de promociones de ventas a los consumidores:

- **Cupones.** Los cupones reducen el precio de un producto y alientan a los clientes a probar marcas nuevas o establecidas. Se pueden usar para aumentar el volumen de ventas rápidamente, para atraer compradores repetitivos o incluso para introducir nuevos tamaños o modelos de producto. Mientras que el corte de cupones (cortar cupones de periódicos o correo directo) antes era bastante común, la práctica disminuyó con los años. Esta mentalidad cambió con la última recesión económica, ya que muchos consumidores volvieron a usarlos, especialmente los nuevos cupones móviles. La figura 6.13 muestra el notable crecimiento de los usuarios de cupones móviles y su conexión con la propiedad de los teléfonos inteligentes.
- **Rebajas.** Son muy similares a los cupones, excepto que se requiere más esfuerzo para que el cliente obtenga la reducción de precio. Aunque los consumidores prefieren los cupones debido a la facilidad de uso, la mayoría de las empresas prefieren los descuentos por varias razones. En primer lugar, tienen más control sobre los descuentos, ya que pueden ser lanzados y terminados rápidamente. En segundo lugar, un programa de rebajas permite a la empresa recopilar información importante sobre el consumidor, que se usa para crear bases de datos de los clientes. La mejor razón es que la mayoría de los consumidores

**FIGURA 6.13** Aumento de los usuarios de cupones móviles



Fuente: "One in Ten Users Redeem Mobile Coupons," *Mobile Marketing Watch*, 7 de septiembre de 2011, (<http://www.mobilemarketingwatch.com/one-in-ten-users-redeem-mobile-coupons-18438>).

nunca se molestan en canjear las ofertas de descuentos. Esto permite a una empresa atraer a los clientes para que compren un producto con una pérdida mínima de ganancias.

- **Muestras.** Las muestras gratuitas son uno de los métodos de promoción de ventas de consumo que más se usan. Alientan la prueba de un producto, aumentan el volumen en las primeras etapas del ciclo de vida del producto y animan a los consumidores a buscarlo activamente. Las muestras pueden ser distribuidas por correo, unidas a otros productos y entregadas en esfuerzos de venta personales o exhibiciones en tienda. También se pueden distribuir con métodos menos directos. Por ejemplo, las muestras gratuitas de jabón, champú, café o protector solar pueden colocarse en las habitaciones de hotel para crear la conciencia del consumidor sobre los productos nuevos.
- **Programas de lealtad.** Los programas de lealtad, o de comprador frecuente, recompensan a los clientes leales que repiten las compras. Estos programas son populares en muchas industrias debido a su potencial para aumentar drásticamente los beneficios a largo plazo. Todos estamos familiarizados con los programas de viajero frecuente ofrecidos por las principales aerolíneas. Otras compañías, como hoteles, agencias de renta de automóviles y compañías de tarjetas de crédito, ofrecen productos o servicios gratuitos para las compras repetidas. Por ejemplo, la Discover Card ofrece un bono de reembolso de 1% a cada titular de la tarjeta al final del año y Hallmark recompensa a los clientes leales con la tarjeta Hallmark Gold Crown, que permite a los compradores frecuentes acumular puntos que es posible canjear por mercancía y descuentos.
- **Promoción del punto de compra.** La promoción POP (*point of purchase*) incluye exhibiciones, demostraciones en tienda, mostradores, exhibidores o cajas de autoservicio diseñadas para generar tráfico, anunciar un producto o inducir compras por impulso. Son muy eficaces porque se usan en una tienda donde los consumidores realizan aproximadamente entre 70% y 80% de todas las decisiones de compra.
- **Premios.** Los premios son artículos que se dan gratis o a un costo mínimo como bonificación por la compra de un producto. Los ejemplos pueden ser un lavado de automóvil gratis al llenar el tanque de gasolina, un cepillo de dientes gratis en la compra de un tubo de pasta de dientes, y los juguetes que se colocan en las cajitas felices de McDonald's. Son útiles para aumentar el consumo y persuadir a los consumidores para cambiar de marca.



© iJbarr/Alamy

Los premios de juguete de la cajita feliz de McDonald's pueden ser la promoción de ventas más conocida de todos los tiempos.

- **Concursos y sorteos.** Los concursos, juegos y sorteos de consumo animan a los consumidores potenciales a competir por premios o probar suerte al enviar sus nombres a un sorteo de premios. Además de ser valiosas herramientas de recopilación de información, son útiles para atraer a un gran número de participantes y generar un interés generalizado en un producto. Debido a que no se requiere habilidad para entrar, los sorteos son una manera eficaz de aumentar las ventas o la participación de mercado a corto plazo.
- **Correo directo.** El correo directo, que incluye la mercadotecnia de catálogos y otros materiales impresos que se envían por correo a los consumidores individuales, es una categoría única porque incorpora elementos de publicidad, promoción de ventas y distribución en un esfuerzo coordinado para inducir a los clientes a comprar. El uso del correo directo ha crecido enormemente en los últimos años debido a las restricciones de tiempo de los consumidores, su costo relativamente bajo y la llegada de sofisticadas herramientas de administración de bases de datos.

Las empresas pueden usar cualquiera o todos estos métodos de promoción de consumo en su programa general de IMC. Sin embargo, la elección de uno o más debe realizarse considerando los objetivos de las IMC de la empresa. Además, la elección también debe tener en cuenta el uso de promociones de ventas por parte de los competidores y si un método particular implica dimensiones éticas o legales. Los sorteos de los consumidores, en especial, tienen requisitos legales específicos para asegurar que cada participante tenga la misma probabilidad de ganar.

**Promoción de ventas de negocios (comercial)** La promoción de ventas en los mercados de negocios, o promoción comercial, por lo general es el gasto más grande en el presupuesto total de promoción de una empresa. Al orientar a los intermediarios de los canales con actividades promocionales, los fabricantes esperan impulsar sus productos por el canal aumentando las ventas y fomentando un mayor esfuerzo entre sus socios del canal. Los fabricantes usan muchos de los mismos métodos promocionales dirigidos a los consumidores; sin embargo, algunos son únicos para los mercados de negocios:

- **Intercambiar subsidios.** Los fabricantes ofrecen una serie de diferentes subsidios comerciales o reducciones de precios, a sus intermediarios del canal. Los subsidios de compra son reducciones de precios para adquirir cantidades específicas de un producto una sola vez (el equivalente a un descuento a granel). En relación con esto existe un subsidio de recompra, donde la reducción es proporcional a la cantidad total del producto comprado durante el tiempo de la oferta promocional. Por último, un subsidio de mercancía es un acuerdo del fabricante para pagar a los intermediarios una suma específica de dinero a cambio de esfuerzos de promoción específicos, como exhibiciones o publicidad. En cada caso, el objetivo de la asignación es inducir a los intermediarios a realizar acciones específicas.
- **Mercancía gratis.** A veces los fabricantes ofrecen mercancía gratuita a los intermediarios en lugar de descuentos por cantidad. Normalmente, lo hacen para reducir costos de facturación, como forma de compensar al intermediario por otras actividades que ayudan al fabricante.
- **Publicidad cooperativa.** Es un acuerdo en el cual el fabricante acepta pagar cierta cantidad del costo de los medios al intermediario por anunciar sus productos. Es un método de promoción de ventas muy popular entre los minoristas.
- **Asistencia de capacitación e incentivos de ventas.** En algunos casos, un fabricante puede ofrecer capacitación gratuita a los empleados o el personal de ventas del intermediario. Esto suele ocurrir cuando los productos relacionados son complejos. Los incentivos de venta se presentan en dos formas generales: dinero de empuje y concursos de ventas. El personal de ventas del intermediario recibe dinero de empuje como forma de compensación adicional para fomentar un esfuerzo de venta más agresivo para un producto particular. Este método es costoso y debe usarse con cuidado para evitar problemas éticos o legales. Los concursos de ventas promueven un desempeño excepcional entre la fuerza de ventas de un intermediario. El personal de ventas puede ser

reconocido por sus logros sobresalientes por medio de dinero, vacaciones, computadoras o incluso coches, por cumplir o superar ciertos objetivos de ventas.

La promoción de ventas comerciales abarca una amplia variedad de actividades y es vital cuando un fabricante necesita la cooperación y el respaldo del canal para cumplir sus objetivos de ventas y mercadotecnia. Esto es particularmente cierto cuando un fabricante debe obtener apoyo para el lanzamiento de un producto nuevo o una promoción nueva de ventas de consumo. Debido a la importancia de las cadenas de suministro integradas, no debería sorprendernos que una promoción comercial eficaz también sea vital para cumplir con la estrategia de distribución de una empresa.

## Lecciones del capítulo 6

El programa de marketing:

- se refiere a la combinación estratégica de los cuatro elementos básicos de la mezcla de marketing: producto, precio, distribución y promoción.
- tiene como resultado una oferta completa que consiste en una serie de atributos físicos (tangibles), de servicio (intangibles), y simbólicos (perceptuales) diseñados para satisfacer las necesidades y los deseos del cliente.
- se esfuerza por superar la mercantilización mediante la mejora del servicio y los elementos simbólicos de la oferta.

La estrategia del producto:

- se encuentra en el corazón de cada organización ya que define lo que esta hace y porqué existe.
- se trata de la entrega de beneficios que mejoran la situación o resuelven los problemas de un cliente.

La cartera de productos:

- se usa tanto en el mercado de consumo (de conveniencia, compras, de especialidad y productos no buscados) como en el de negocios (materias primas, complementos, materiales del proceso, suministros de MRO, accesorios, instalaciones y servicios comerciales).
- se utiliza en la mayoría de las empresas debido a las ventajas de la venta de una variedad de productos en lugar de la venta de un solo producto.
- se compone de un grupo de elementos estrechamente relacionados con los productos (líneas de productos) y el grupo total de los productos ofrecidos por la empresa (mezcla de productos).
- implica decisiones estratégicas, como el número de líneas de productos para ofrecer (variedad), así como la profundidad de cada línea de productos (surtido).
- puede crear una serie de beneficios importantes para las empresas, como las economías a escala, la uniformidad del paquete, la normalización, las ventas y la eficiencia de la distribución y las creencias de calidad equivalente.

Los desafíos de los productos de servicio:

- se derivan principalmente del hecho de que los servicios son intangibles. Otras características desafiantes de los servicios incluyen la producción y el consumo simultáneos, el carácter perecedero, la heterogeneidad y las relaciones basadas en el cliente.

• incluyen los siguientes temas:

- las empresas de servicios experimentan problemas para equilibrar la oferta (capacidad) y la demanda.
- la demanda de los servicios depende del tiempo y el lugar, porque los clientes o sus pertenencias deben estar presentes para la entrega.
- los clientes tienen dificultades para evaluar la calidad de un servicio antes de comprarlo o consumirlo.
- la calidad del servicio es a menudo inconsistente y muy difícil de estandarizar para muchos clientes.
- la necesidad de algunos servicios no siempre es evidente para los clientes. Por consiguiente, los vendedores a menudo tienen problemas para vincular sus ofertas directamente con las necesidades de los clientes.

El desarrollo de un producto nuevo:

- es parte vital de los esfuerzos de una empresa por mantener el crecimiento y las ganancias.
- considera seis opciones estratégicas relacionadas con la novedad de los productos:
  - productos nuevos para el mundo (innovaciones discontinuas): que implican un esfuerzo pionero de una empresa que lleva a la creación de un mercado totalmente nuevo.
  - nuevas líneas de productos: que representan las ofertas nuevas de la empresa, pero que se introducen en los mercados establecidos.
  - extensiones de la línea de productos: que complementan una línea con estilos, modelos, características o sabores nuevos.
  - mejoras o revisiones de los productos existentes: que ofrecen a los clientes mayor rendimiento o mayor valor percibido.
  - Reposicionamiento: implica la orientación de los productos existentes hacia mercados o segmentos nuevos.
  - reducciones de costos: implican la modificación de productos para ofrecer un rendimiento similar al de los competidores a un precio inferior.
- depende de la capacidad de la empresa para crear una ventaja diferencial para el producto nuevo.
- normalmente se presenta en cinco etapas: generación de ideas, selección y evaluación, desarrollo, mercadotecnia de la prueba y comercialización.

### La fijación de precios:

- es un factor clave en la generación de ingresos para una empresa.
- es la más fácil de cambiar de todas las variables de la mercadotecnia.
- es una consideración importante en la inteligencia competitiva.
- se piensa que es el único medio real de diferenciación en los mercados maduros plagados por la mercantilización.
- es una de las decisiones más complejas que deben tomarse durante el desarrollo de un plan de marketing.

### Las cuestiones clave en la estrategia de fijación de precios incluyen:

- la estructura de costos de la empresa.
- el valor percibido.
- la relación precio/ingresos.
- los objetivos de la fijación de precios.
- la elasticidad de los precios.

### La estructura de costos de la empresa:

- normalmente está relacionada con la fijación de precios a través del uso del análisis del punto de equilibrio o del costo más ganancia.
- no debe ser la fuerza impulsora detrás de la estrategia de precios ya que distintas empresas tienen diferentes estructuras de costos.
- debe usarse para establecer un nivel mínimo por debajo del cual no se pueden establecer los precios durante un periodo prolongado.

### El valor percibido:

- es un término difícil de definir porque significa cosas diferentes para personas distintas.
- se define como la evaluación subjetiva del cliente sobre los beneficios relativos a los costos para determinar el valor de la oferta de productos de una empresa en relación con otras ofertas.

### La relación precio/ingreso:

- en general, se basa en dos mitos sobre la fijación de precios: 1) cuando el negocio es bueno, una reducción de precios captará una mayor participación de mercado y 2) cuando el negocio va mal, una reducción de precios estimulará las ventas.
- significa que las empresas no siempre deben reducir los precios, sino encontrar maneras de construir valor en el producto y justificar el precio actual o uno superior.

### La elasticidad del precio:

- se refiere a la capacidad de respuesta de los clientes o la sensibilidad hacia los cambios de precio.
- puede aumentar en estas condiciones:
  - cuando los productos sustitutos están ampliamente disponibles.
  - cuando el gasto total es alto.
  - cuando los cambios en los precios son perceptibles para los clientes.

- cuando la comparación de precios entre los productos de la competencia es fácil.
- puede disminuir en estas condiciones:
  - cuando los productos sustitutos no están disponibles.
  - cuando los clientes los perciben como necesidades.
  - cuando los precios de los productos complementarios disminuyen.
  - cuando los clientes creen que el producto vale lo que cuesta.
  - cuando los clientes están en ciertas situaciones relacionadas con presiones de tiempo o riesgo de compra.
  - cuando los productos se diferencian altamente de la competencia.

### La estrategia de fijación de precios en los servicios:

- es crucial porque el precio puede ser la única señal de calidad que está disponible antes de la experiencia de compra.
- se vuelve más importante (y más difícil) cuando:
  - la calidad del servicio es difícil de detectar antes de la compra.
  - es difícil determinar los costos asociados con la prestación del servicio.
  - los clientes no están familiarizados con el proceso del servicio.
  - los nombres de marca no están bien establecidos.
  - el cliente puede realizar el servicio por sí mismo.
  - el servicio tiene unidades de consumo pobremente definidas.
  - la publicidad dentro de una categoría de servicio es limitada.
  - es difícil establecer el precio total de la experiencia de servicio por adelantado.
- con frecuencia se basa en los sistemas de gestión del rendimiento que permiten a una empresa controlar simultáneamente la capacidad y la demanda con el fin de maximizar la utilización de los ingresos y la capacidad.

### Las estrategias principales de fijación de precios base incluyen:

- descremado de precios.
- precios de penetración.
- fijación de precios de prestigio.
- fijación de precios basada en el valor (EDLP).
- correspondencia competitiva.
- estrategias sin precios.

### Las estrategias de ajuste de precios en los mercados de consumo incluyen:

- descuentos.
- fijación de precios de referencia.
- ajuste de precios.
- fijación de precios impar.
- precios de paquete.

### Las estrategias para ajustar los precios en los mercados de negocios incluyen:

- descuentos comerciales.

- descuentos y subsidios.
- fijación geográfica de precios.
- fijación de precios de transferencia.
- trueque y compensación.

#### La estrategia de la cadena de suministro:

- es una de las decisiones estratégicas más importantes para muchos profesionales de la mercadotecnia.
- ha permanecido fundamentalmente invisible para los clientes debido a que los procesos ocurren detrás del escenario.
- es importante para proporcionar la utilidad de tiempo, de lugar y de posesión a los consumidores y compradores comerciales.
- consiste en dos componentes relacionados entre sí: los canales de comercialización y la distribución física.
- solo es eficaz cuando todos los miembros del canal están integrados y comprometidos con la conectividad, la comunidad y la colaboración.

#### Los canales de comercialización:

- son sistemas organizados de instituciones de comercialización a través de los cuales fluyen los productos, los recursos, la información, los fondos y la propiedad del producto desde el punto de producción hasta el usuario final.
- aumenta en gran medida la eficacia del contacto por medio de la reducción del número de contactos necesarios para intercambiar productos.
- desempeña diversas funciones: clasificación, inicio de la descarga, mantenimiento de inventarios, mantenimiento de lugares de conveniencia y prestación de servicios.

#### Las estructuras de los canales de comercialización incluyen:

- distribución exclusiva: cuando una empresa proporciona a un comerciante o punto de venta el derecho exclusivo para vender un producto dentro de una región geográfica definida.
- distribución selectiva: donde una empresa proporciona a varios comerciantes o puntos de venta el derecho para vender un producto en una región geográfica definida.
- distribución intensiva: se pone el producto a disposición en el máximo número de comerciantes o puntos de venta en cada zona para obtener la mayor exposición y el mayor número de oportunidades de ventas que sea posible.

#### El poder en la cadena de suministro

- puede conducir a un conflicto, ya que cada empresa intenta cumplir su misión, sus metas, sus objetivos y sus estrategias, al poner sus intereses por encima de los de las otras empresas.
- puede resultar de cinco fuentes diferentes: poder legítimo, poder de recompensa, poder coercitivo, fuentes de información y poder de referencia.

#### Las tendencias en los canales de comercialización incluyen:

- mejoras tecnológicas, como el aumento del comercio electrónico y el uso cada vez mayor de la identificación por radiofrecuencia (RFID).

- la tercerización y la deslocalización de las actividades laborales, en especial las de tecnología de la información y las funciones de respaldo.
- el crecimiento de los canales no tradicionales, como el comercio electrónico, las ventas por catálogo y el marketing directo, las ventas directas, las redes de compras en casa, la venta y la publicidad de respuesta directa.
- el crecimiento de la distribución dual, ya que las empresas usan múltiples canales para llegar a diferentes mercados.

#### Las comunicaciones integradas de marketing:

- incluyen la transmisión y el intercambio de significado entre compradores y vendedores, ya sea como individuos, empresas, o entre particulares y empresas.
- contienen los elementos tradicionales de la mezcla de promoción: publicidad, relaciones públicas, ventas personales y promoción de ventas.
- se refiere al uso estratégico y coordinado de la promoción para crear un mensaje consistente a través de múltiples canales para asegurar el máximo impacto persuasivo en los clientes actuales y potenciales de la empresa.
- tiene una visión de 360 grados del cliente que considera todos los contactos que un cliente o cliente potencial puede tener en su relación con la empresa.
- normalmente establece las metas y los objetivos de la campaña de promoción por medio del modelo AIDA, atención, interés, deseo y acción.
- puede cambiar si la empresa aplica una estrategia de tirar o empujar respecto a su cadena de suministro.

#### La publicidad:

- se identifica como la comunicación no personal, pagada, transmitida a través de los medios de comunicación como la televisión, la radio, las revistas, los periódicos, el correo directo, las demostraciones al aire libre, la internet y los dispositivos móviles.
- se expande rápidamente en la red ya que los consumidores pasan menos tiempo en los medios de comunicación tradicionales.
- ofrece muchas ventajas porque es en extremo rentable cuando llega a un gran número de personas. Por otra parte, la inversión inicial en la publicidad puede ser costosa.
- es difícil de medir en términos de su eficacia en el aumento de las ventas.

#### Las relaciones públicas:

- son el elemento de un programa de IMC que rastrea las actitudes del público, identifica los problemas que pueden generar preocupación pública y desarrolla programas para crear y mantener relaciones positivas entre una empresa y sus grupos de interés.
- pueden usarse para promover la empresa, su gente, sus ideas y su imagen e incluso para crear una comprensión compartida interna entre los empleados.
- pueden mejorar el conocimiento general del público sobre una empresa y crear imágenes específicas, como la calidad, la innovación, el valor o la preocupación por los problemas sociales.

- a menudo se confunden con la publicidad; sin embargo, la publicidad se define de manera más estricta para incluir las actividades de una empresa diseñadas para llamar la atención de los medios por medio de artículos, editoriales o noticias.
- puede implicar el uso de una amplia variedad de métodos, como noticias o comunicados de prensa, artículos especiales, informes oficiales, conferencias de prensa, patrocinio de eventos, colocación de productos y relaciones con los empleados.

Las ventas personales:

- son comunicaciones personales, pagadas, que tratan de informar a los clientes sobre los productos y persuadirlos para comprarlos.
- son la forma más precisa de la comunicación, ya que aseguran a las empresas que están en contacto directo con una excelente perspectiva.
- tienen un serio inconveniente del alto costo por contacto.
- normalmente, las metas están relacionadas con buscar clientes potenciales, informar a los prospectos y persuadirlos para comprar, y mantener satisfechos a los clientes por medio del servicio de seguimiento después de la venta.
- han evolucionado para asumir elementos de servicio para el cliente e investigación de mercados con el fin de generar ventas repetidas y desarrollar las relaciones existentes con los clientes.
- y las actividades de administración de ventas incluyen el desarrollo de los objetivos de la fuerza de ventas, la determinación del tamaño de la fuerza de ventas, el reclutamiento y la capacitación de los vendedores y el control y la evaluación de la fuerza de ventas.
- han sido afectadas en gran medida por los avances tecnológicos, en especial la capacitación de ventas en línea y los sistemas de automatización de las ventas que empujan

la información integrada del producto, de la competencia y del cliente hacia el vendedor.

La promoción de ventas:

- implica actividades que crean incentivos para que el comprador adquiera un producto o que añaden valor para el comprador o el comercio.
- puede estar dirigida hacia los consumidores, los intermediarios del canal o la fuerza de ventas.
- tiene un objetivo universal: inducir la prueba y la compra del producto.
- normalmente, se usa para respaldar la publicidad, las relaciones públicas o las actividades de ventas personales y no como un elemento promocional autónomo.
- dirigida hacia los consumidores:
  - puede efectuarla cualquier integrante de la cadena de suministro, pero normalmente la ofrecen los fabricantes o minoristas.
  - representa una manera eficaz de introducir productos nuevos o de promover marcas establecidas.
  - puede incluir actividades como cupones, descuentos, muestras, programas de lealtad, promoción en el punto de compra, premios, concursos y sorteos y correo directo.
- dirigida hacia los mercados comerciales (de negocios):
  - está comprometida con la promoción de productos a través del canal mediante el aumento de las ventas y el fomento de un mayor esfuerzo entre los socios del canal.
  - utiliza muchos de los mismos métodos promocionales que están dirigidos hacia los consumidores; sin embargo, implica una serie de métodos únicos, incluyendo subsidios comerciales, mercancía gratuita, asistencia para la capacitación, publicidad cooperativa e incentivos de ventas ofrecidos a la fuerza de ventas del intermediario.

## Preguntas de análisis

1. Considere el número de opciones de productos disponibles en el mercado de consumo de Estados Unidos. En casi todas las categorías de productos los consumidores tienen muchas opciones para satisfacer sus necesidades. ¿Todas estas opciones son realmente necesarias? ¿Tener todas estas opciones es bueno para los consumidores? ¿Por qué sí o por qué no? ¿Es bueno que los profesionales de la mercadotecnia y los minoristas tengan que respaldar y proporcionar todas estas opciones de productos? ¿Por qué sí o por qué no?
2. La estrategia de fijación de precios asociados con los servicios suele ser más compleja que la fijación de precios de los bienes tangibles. Como consumidor, ¿qué temas de fijación de precios considera al adquirir servicios? ¿Es difícil comparar los precios entre los servicios de la competencia o determinar el precio total del servicio antes de la compra? ¿Qué podrían hacer los proveedores de servicios para resolver estos problemas?
3. Algunos fabricantes y minoristas anuncian que los clientes deberían comprarles a ellos, ya que “eliminan a los intermediarios”. Evalúe este comentario en vista de las funciones que deben realizarse en un canal de comercialización. ¿Un canal con menos integrantes siempre entrega productos a los clientes a precios más bajos? Defienda su posición.
4. Revise los pasos en el modelo AIDA. ¿En qué forma le ha afectado la promoción durante las diferentes etapas de este modelo? ¿La promoción le afecta de forma diferente en función del tipo de producto en cuestión? ¿El precio del producto (bajo *versus* alto) hace una diferencia en la forma en la que la promoción puede afectar sus opciones? Explique.

## Ejercicios

1. Se encuentra en el proceso de planificación de un vuelo de una aerolínea hipotética desde Nueva York a San Luis. Visite los sitios web de tres diferentes compañías aéreas y compare los precios para este viaje. Pruebe fechas que incluyan una parada un sábado por la noche y las que no lo hagan. Pruebe fechas con menos de siete días de distancia y compare esos precios con los vuelos que están alejados más de 21 días. ¿Cómo explica las similitudes y las diferencias observadas en estos precios?
2. Localice un producto ofrecido por un fabricante usando un enfoque de distribución dual. ¿Existen diferencias entre los clientes objetivo de cada canal? ¿En qué difieren las experiencias de compra? Al final, ¿por qué un cliente compra directamente del fabricante, si los precios son más altos?
3. Siga a un vendedor por un día y hable sobre la forma en la que sus actividades se integran con otros elementos promocionales utilizados por su empresa. ¿Cómo establece objetivos el vendedor? ¿Cómo toma conciencia de la estrategia global de las IMC de la empresa? ¿La fuerza de ventas participa en la planificación de las actividades de mercadotecnia o promocionales?
4. Visite la página web Cents Off ([www.centsoff.com](http://www.centsoff.com)), navegue por los cupones disponibles y lea las preguntas frecuentes. ¿Cuáles son los beneficios del servicio Cents Off para los anunciantes y los consumidores? Si fuera un fabricante que emite cupones, ¿cuáles factores favorecerían el uso del sitio web de Cents Off para distribución en lugar de la inserción tradicional en el periódico del domingo?

## Notas finales

1. “Investor Relations,” sitio web corporativo de Barnes & Noble ([http://www.barnesandnobleinc.com/for\\_investors/for\\_investors.html](http://www.barnesandnobleinc.com/for_investors/for_investors.html)), consultado el 17 de mayo de 2012; Matt Townsend, “Barnes & Noble Investor Pushes Management to Spin Off Nook”, *BusinessWeek Online*, 18 de febrero de 2012 (<http://www.businessweek.com/news/2012-02-18/barnes-noble-investor-pushes-management-to-spin-off-nook.html>); y Tim Worstall, “Barnes and Noble and the Efficient Markets Hypothesis”, *Forbes*, 1 de mayo de 2012 (<http://www.forbes.com/sites/timworstall/2012/05/01/barnes-and-noble-and-the-efficient-markets-hypothesis>).
2. The Hampton Inn Guarantee (<http://hamptoninn3.hilton.com/en/about/satisfaction.html>).
3. David Twiddy, “Garmin to Sell Wireless Phone in Asia”, *BusinessWeek Online*, 5 de junio de 2009 (<http://www.businessweek.com/ap/financialnews/D98KP9QG0.htm>).
4. Estos hechos provienen de “Kia April Sales Rise Slightly in US”, *BusinessWeek Online*, 1 de mayo de 2012 (<http://www.businessweek.com/ap/2012-05/D9UG3Q281.htm>).
5. Estos hechos provienen de Economic Intelligence Unit, “Worldwide Cost of Living 2012” ([http://www.eiu.com/public/thank-you\\_download.aspx?activity=download&campaignid=wc012012](http://www.eiu.com/public/thank-you_download.aspx?activity=download&campaignid=wc012012)).
6. Valarie A. Zeithaml, “Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence”, *Journal of Marketing*, 52 (julio de 1988), 2–22.
7. Este análisis está basado en material de Charley Kyd, “Tempted to Cut Prices? It’s Probably Time to Raise Them”, *Today’s Business*, otoño de 2000, 3.
8. Para más información, consulte el sitio web de Southwest Airlines (<http://www.southwest.com>).
9. Deborah Catalano Ruriani, “Inventory Velocity: All the Right Moves”, *Inbound Logistics*, noviembre de 2005, 36.
10. Consulte Edward W. Davis y Robert E. Speckman, *The Extended Enterprise* (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall Financial Times, 2004).
11. *Ibid.*, 15.
12. James Watson, “Del Monte Foods Company”, *Wikinvest* ([http://www.wikinvest.com/stock/Del\\_Monte\\_Foods\\_Company\\_%28DLM%29](http://www.wikinvest.com/stock/Del_Monte_Foods_Company_%28DLM%29)), consultado el 12 de agosto de 2009.
13. Robert Dawson, *Secrets of Power Negotiation*, 2a. ed. (Franklin Lakes, NJ: Career Press, 1999).
14. U.S. Census Bureau, *E-Commerce 2010 Report*, 10 de mayo de 2012 (<http://www.census.gov/econ/estats/2010/2010reportfinal.pdf>).
15. “What is RFID?” *RFID Journal* (<http://www.rfidjournal.com/article/articleview/1339/1/129>), consultado el 10 de mayo de 2012.
16. Estos hechos provienen de EcoSensa, “The Up and Down of Walmart RFID Implementation”, *RFID Blog*, 24 de marzo de 2009 (<http://ecosensa.com/rfidblog/2009/03/24/Walmart-rfid-implementation>); Constance L. Hays, “What Walmart Knows About Customers’ Habits”, *New York Times*, 14 de noviembre de 2004; Hollis Tibbetts, “Integration on the Edge: Data Explosion and Next-Gen Integration”, *EbizQ*, 24 de septiembre de 2010 (<http://www.ebizq.net/blogs/integrationedge/2010/09/how-fast-things-change.php>); Thomas Wailgum, “Walmart is Dead Serious About RFID”, *CIO*, 18 de enero de 2008 ([http://www.cio.com/article/173702/Wal\\_Mart\\_Is\\_Dead\\_Serious\\_About\\_RFID](http://www.cio.com/article/173702/Wal_Mart_Is_Dead_Serious_About_RFID)); y el sitio web corporativo de Walmart (<http://www.walmartstores.com/AboutUs>), consultado el 21 de mayo de 2012.
17. El material en esta sección está basado en Davis y Speckman, *The Extended Enterprise*, 109–129.
18. Estos hechos provienen de Mark Atterby, “Captive Outsourcing is Alive and Well”, *The Sauce*, 31 de agosto de 2011 (<http://thesauce.net.au/2011/08/captive-outsourcing-is-alive-and-well>).
19. Martin Murray, “3PLs Used by Three Quarters of the Fortune 500”, *Martin’s Logistics Blog*, 28 de enero de 2009 (<http://logistics.about.com/b/2009/01/28/3pls-used-by-three-quarters-of-the-fortune-500.htm>).
20. Estos hechos provienen de Nicholas Cameron, “Sponsorship Overview & Case Studies”, SponsorMap, 29 de marzo de 2010 (<http://www.slideshare.net/SponsorMap/some-sponsorship-roi-case-studies>); Andrew Hampp, “How ‘Top Chef’ Cooks Up Fresh Integrations”, *Advertising Age*, 30 de octubre de 2008 ([http://adage.com/madisonandvine/article?article\\_id=132146](http://adage.com/madisonandvine/article?article_id=132146)); Pat McDonough, “As TV Screens Grow, So Does U.S. DVR Usage”, *Nielsenwire*, 29 de febrero de 2012 ([http://blog.nielsen.com/nielsenwire/media\\_entertainment/as-tv-screens-grow-so-does-u-s-dvr-usage](http://blog.nielsen.com/nielsenwire/media_entertainment/as-tv-screens-grow-so-does-u-s-dvr-usage)); Abe Sauer, “The Avengers Product Placement Brandcameo Scorecard”, *brandchannel*, 7 de mayo de 2012 (<http://www.brandchannel.com/home/post/Brandcameo-050712-The-Avengers.aspx>); Rich Thomaselli, “How CBS Sports Can Use March Madness Success to Grow Online”, 11 de marzo de 2009 ([http://adage.com/digital/article?article\\_id=135186](http://adage.com/digital/article?article_id=135186)); y Don Walker, “March Madness on Demand Goes to a Pay Model”, *Milwaukee Journal Sentinel*, 18 de febrero de 2012 (<http://www.jsonline.com/blogs/sports/139574443.html>).

21. Sam Fahmy, «Despite Recession, Hispanic and Asian Buying Power Expected to Surge in U.S.», Terry College of Business Press Release, University of Georgia (<http://www.terry.uga.edu/news/releases/2010/minority-buying-power-report.html>), consultado el 21 de mayo de 2012.

22. Sitio web de Vidopp (<http://www.vidopp.com/uncategorized/tv-ad-production-cost-study-released>), consultado el 10 de mayo de 2012.

23. Brian Hartman, «Reebok to Refund \$25 Million for False Advertising», *ABC News*, 28 de septiembre de 2011 (<http://abcnews.go.com/blogs/health/2011/09/28/reebok-to-refund-25-million-for-false-advertising>); y Jennifer Kerr, «FTC: Skechers Deceived Consumers with Shoe Ads», *Chicago Sun-Times*, 16 de mayo de 2012 (<http://www.suntimes.com/business/12574235-420/ftc-skechers-deceived-consumers-with-shoe-ads.html>).

24. Sitio web de New Belgium Brewery (<http://www.newbelgium.com>).

25. Promotion Marketing Association, «State of the Promotion Industry Report», © 2005 Promotion Marketing Association (<http://www.pmalink.org/resources/pma2005report.pdf>).

26. Nathalie Zmuda, «Coke: Buy 1 Rival, Get our Brand Free», *Advertising Age*, 9 y 16 de marzo de 2009, 1 y 19; «Coke Promotion Gives Free Vault to Mountain Dew Customers», *Convenience Store News*, 10 de abril de 2009, 1; y «Coca Cola Brings Vault Drink Head to Head with Mtn Dew», *yumsugar*, 11 de marzo de 2009 (<http://www.yumsugar.com/2912146>).



## CAPÍTULO 7

# Branding y posicionamiento



### Introducción

Conforme los elementos del programa de marketing confluyen para crear la oferta completa, los profesionales del marketing deben considerar también cómo se usará el programa para crear un branding (construcción de la marca) y un posicionamiento efectivos. Estas decisiones son cruciales porque crean la diferenciación entre las ofertas competidoras en el mercado. Esta diferenciación es el antídoto para la mercantilización; sin embargo, se vuelve cada vez más difícil para las empresas construir y posicionar la marca de sus ofertas en formas significativas. Para las empresas que son exitosas, tener una estrategia sólida de branding y posicionamiento en verdad es invaluable. Como ilustra la sección *Más allá de las páginas 7.1*, los individuos que compran un piano Steinway adquieren mucho más que un instrumento musical. También obtienen una artesanía excepcional, servicio al cliente sin paralelo, un nombre de marca altamente prestigiosa y 160 años de innovación técnica.

Aunque el concepto de marca puede parecer relativamente simple de entender, la estrategia de branding en realidad puede ser bastante compleja. Desde un punto de vista técnico, una marca es una combinación de nombre, símbolo, término o diseño, que identifica un producto específico. Las marcas constan de dos partes: el nombre y el emblema. El nombre es la parte que puede pronunciarse, incluyendo palabras, letras y números (Honda, 7-Eleven, WD-40, GMC, Citi). El emblema (que contiene símbolos, figuras o un diseño) es la parte que no puede pronunciarse. Los buenos símbolos de marca, como los arcos dorados de McDonald's, el *swoosh* de Nike y la roca de Prudential, comunican de manera eficaz la marca y su imagen sin usar palabras. Los emblemas de marca también son útiles en la publicidad y en la colocación del producto, como cuando las transmisiones de fútbol americano colegial muestran claramente el logo de Nike en la ropa y los uniformes de entrenadores y jugadores.

A pesar de que estos aspectos técnicos del branding son importantes, la estrategia de branding implica mucho más que desarrollar un nombre brillante o un emblema único. Para ser en verdad eficaz, una marca debe captar de manera sucinta la oferta total de manera que responda una pregunta en la mente del cliente.<sup>2</sup> Las buenas marcas son aquellas que vienen a la mente inmediatamente cuando un cliente tiene un problema por resolver o una necesidad para satisfacer. Considere estas preguntas que un cliente podría plantear:

## Más allá de las páginas 7.1

### Steinway: más que un piano<sup>1</sup>

Una de las fortalezas dominantes que puede poseer cualquier empresa se presenta cuando esta disfruta de una imagen de marca superior que es respaldada por la protección de una patente. Tal es el caso de Steinway and Sons, fabricantes de los pianos más finos del mundo. Por 160 años, el arte y habilidad de Steinway la han hecho la marca de mayor renombre en el mundo para pianos de “calidad de sala de conciertos” de alto nivel. De hecho, casi todos los principales pianistas en el mundo tocan en un Steinway.

La compañía tiene 130 patentes técnicas e innovaciones que distinguen sus pianos de todos los demás. Cada piano hecho en las fábricas de Astoria (Nueva York) y Hamburgo (Alemania) requiere de 9 a 12 meses para completarse y es ensamblado a mano con 12 000 piezas (la mayoría de ellas también hechas a mano). A pesar de su reputación, Steinway no es una compañía grande. Fabrica más o menos 2500 pianos al año (un número eclipsado por otras empresas en la industria). Steinway, sin embargo, no define el éxito en término de números, sino de su reputación. Steinway es el piano elegido para las salas de conciertos, y por los compositores, los músicos profesionales y los clientes ricos. Aunque la compañía es responsable solo de dos por ciento de las ventas de pianos en Estados Unidos, obtiene más de 35% de las ganancias de la industria. Los clientes disfrutaban la calidad, la belleza y la reputación de un piano Steinway, y no les importa pagar el precio de 40 000 a 250 000 dólares. De hecho, muchos afirman que un Steinway es más afín a una obra de arte que a un instrumento musical. Las ventajas ganadas por este tipo de reputación y lealtad del cliente son difíciles de superar.

Sin embargo, la imagen estelar y la reputación de Steinway representaron un problema para la compañía en un punto de su historia. Aunque dominaba el extremo superior del mercado de pianos, la compañía

no competía en los mercados de rápido crecimiento y mucho más grandes de nivel inicial y nivel medio. Estos mercados eran dominados por marcas asiáticas como Yamaha y Kawai (buenos nombres por su propio derecho, pero no en la misma liga que Steinway). Los distribuidores de pianos se veían obligados a abastecerse de estas marcas junto a los Steinway para satisfacer las necesidades de otros segmentos de clientes. El desafío para Steinway era encontrar una forma de competir en estos mercados sin dañar el valor de marca en el nombre Steinway.

La solución de la compañía implicó el lanzamiento de dos marcas nuevas: “Boston” para el mercado del nivel medio y “Essex” para el mercado del nivel inicial. Tanto el Boston como el Essex se fabrican en Japón y se venden a través de canales exclusivos. La decisión de lanzar estas marcas nuevas fue angustiada para la administración de Steinway. La gerencia ejecutiva de la compañía dijo en una ocasión: “No existe un Steinway barato”. Con esto en mente, el lanzamiento del Boston y el Essex representaron un riesgo real.

Steinway afirma que la única manera de mantener el valor de marca, en especial con un nombre como el suyo, es adoptar una visión de largo plazo y moverse muy despacio. Esta es la estrategia de la compañía con su movimiento hacia los mercados asiáticos, la tierra de origen de sus rivales más baratos. La compañía ha expandido la distribución en Japón y China hasta el punto en que ahora gana más de 30% de sus negocios fuera de Estados Unidos. Las ventas de Steinway tan solo en China crecen a un promedio de 20% por año. Steinway también eleva sus precios de 3 a 4% cada año, otra estrategia de largo plazo dirigida a mantener el valor de la marca. La compañía afirma que no se puede poner un precio rebajado a la pasión asociada con un icono mundial como Steinway.

- ¿Dónde puedo encontrar información rápidamente?
- ¿Dónde puedo conseguir una comida rápida y hacer felices a mis hijos?
- ¿Dónde puedo comprar todo lo que necesito, con precios justos?
- ¿Dónde puedo conseguir el mejor trato en seguros para automóvil?
- ¿Cómo encuentro un hotel económico en el centro de Manhattan?

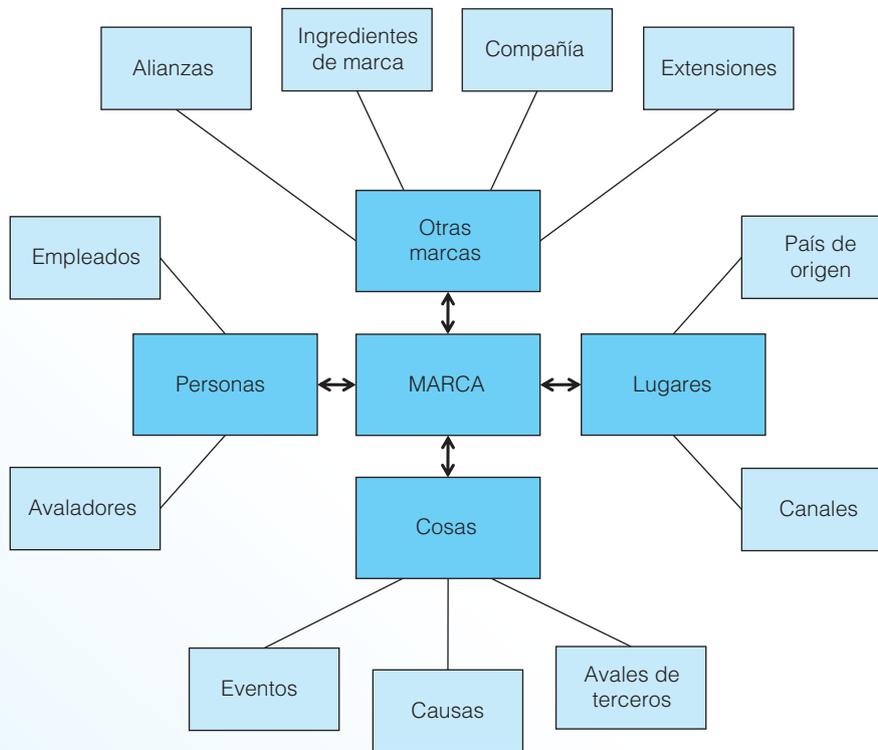
¿Cómo responde usted estas preguntas? ¿Cuántos clientes piensa que darían las siguientes respuestas: Google, McDonald’s, Walmart, GEICO y Expedia? Para desarrollar con éxito una marca, la empresa debe posicionar la oferta (lo cual incluye



© KarSol/Shutterstock

Este símbolo, reconocible en todo el mundo, representa varios atributos de marca importantes.

todos los elementos tangibles, intangibles y simbólicos que surjan del programa de marketing) como la respuesta a preguntas como estas. Los clientes tienden a comprar ofertas cuya combinación de atributos es la mejor solución para sus problemas. Como se muestra en la figura 7.1, las marcas pueden tener muchos atributos diferentes que constituyen la forma en que los clientes piensan en ellas. Por ejemplo, el iPhone posee muchos atributos diferentes que forman el conocimiento general de los clientes sobre la marca: efectos de alianzas (AT&T, Verizon, Sprint, Twitter), compañía (Apple), extensiones (iTunes, accesorios), empleados (Tim Cook, Steve Jobs), avaladores (celebridades como Samuel L. Jackson y Zooey Deschanel), eventos (Macworld Expo, conferencias magistrales de Apple) y canales (Apple Store). Otras marcas son realzadas por medio de un país de origen fuerte (Guinness, IKEA), ingredientes de marca (las computadoras Dell usan componentes de Microsoft e Intel), causas (Ben and Jerry's) y aval (Nike).

**FIGURA 7.1** Atributos potenciales de la marca

Fuente: Kotler, Philip y Keller, Kevin, *Simulations, Interpretive, Framework for Marketing Management: Integrated PharmaSim Simulation Experience*, 4a. edición, © 2009. Reimpreso con autorización de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.

## Problemas estratégicos en el branding

Cuando una empresa considera su estrategia de branding, el programa de marketing, en especial el producto, se vuelve un elemento central. Sin embargo, antes de examinar algunos de los problemas clave en la estrategia de branding, es necesario exponer el tema estrechamente relacionado con el branding corporativo. La mayoría de las empresas consideran que sus marcas corporativas son igual de importantes que las marcas individuales relacionadas con el producto. De hecho, las marcas relacionadas con el producto y las marcas corporativas están claramente entrelazadas. Ben & Jerry's Ice Cream, por ejemplo, es un participante ferviente en muchas causas sociales como el calentamiento global y la injusticia social. En este caso, la marca corporativa de la compañía claramente desempeña una función en el branding y el posicionamiento de sus productos de helados. En algunas compañías domina la marca corporativa. Por ejemplo, IBM anuncia que proporciona infraestructura y soluciones para los negocios electrónicos. Aunque ofrece una amplia gama de productos para los negocios electrónicos, muchos de los anuncios de IBM no nombran estos productos ni explican cómo funcionan en realidad su infraestructura y sus soluciones. En cambio, el propósito de los anuncios es dar a los clientes potenciales la impresión de que IBM es una compañía que entiende el negocio electrónico y que tiene la capacidad para resolver problemas.

Las actividades de branding corporativo están dirigidas de manera típica a una variedad de grupos de interés, como clientes, accionistas, grupos de presión, reguladores gubernamentales y el público en general. Estas actividades están diseñadas para formar y mejorar la reputación de la empresa entre estos grupos, además de reconstruirla cuando ocurren eventos inesperados y desfavorables. El branding y la reputación corporativos son cruciales para la diferencia-

**FIGURA 7.2** Las reputaciones corporativas estadounidenses más fuertes y más débiles

Posición	Compañía	Cociente de reputación*
<i>Reputaciones más fuertes</i>		
1.	Apple	85.62
2.	Google	82.82
3.	The Coca-Cola Company	81.99
4.	Amazon.com	81.92
5.	Kraft Foods	81.62
6.	The Walt Disney Company	81.28
7.	Johnson & Johnson	80.45
8.	Whole Foods Market	80.14
9.	Microsoft	79.86
10.	UPS	79.75
11.	Sony	79.22
12.	Honda	78.95
13.	Samsung	78.11
14.	Home Depot	78.11
15.	Procter & Gamble	78.09
<i>Reputaciones más débiles</i>		
46.	Chevron	64.72
47.	Sears	64.26
48.	Time Warner	63.38
49.	T-Mobile	62.82
50.	Chrysler	60.30
51.	ExxonMobil	60.01
52.	Wells Fargo	59.50
53.	Comcast	59.10
54.	News Corp	57.14
55.	Citigroup	55.95
56.	JPMorgan Chase	54.84
57.	BP	53.50
58.	Bank of America	49.85
59.	Goldman Sachs	47.57
60.	AIG	46.18

Fuente: Tomado de Harris Interactive, "The Annual RQ 2008: The Reputations of the Most Visible Companies™". Copyright 2008 Harris Interactive, ([http://www.harrisinteractive.com/services/pubs/HI\\_BSC\\_REPORT\\_AnnualRQ2008\\_Rankings.pdf](http://www.harrisinteractive.com/services/pubs/HI_BSC_REPORT_AnnualRQ2008_Rankings.pdf)), consultado el 31 de julio de 2009.

ción y el posicionamiento efectivos relacionados con el producto ya que crean confianza entre la empresa y sus grupos de interés. La figura 7.2 lista las empresas estadounidenses que tienen algunas de las reputaciones públicas más fuertes y más débiles. Es preciso notar que aquellas con las puntuaciones más bajas, como BP y Goldman Sachs, han experimentado varios escándalos y problemas legales en años recientes. Muchas corporaciones financieras importantes en la actualidad tienen reputaciones débiles debido a los problemas financieros que recién-

temente han plagado a la industria. La fe en el sector financiero se encuentra en un mínimo histórico, y a estas compañías puede tomarles años reconstruir su reputación.

El rango de puntuaciones en la figura 7.2 es bastante revelador acerca de los efectos que pueden tener las reputaciones positivas y negativas en una empresa. La puntuación de la reputación de Apple, la más alta en la historia de la encuesta, está estrechamente vinculada con sus productos de calidad, su desempeño financiero, su responsabilidad social y su liderazgo ejecutivo. Es claro que esta reputación está entrelazada con el prestigio de marca del iPad y el iPhone. Contraste esto con AIG, que ha estado en el último lugar de las clasificaciones por muchos años. No solo estuvo implicada en escándalos financieros y requirió dinero del gobierno para su rescate, sino que recompensó a los altos ejecutivos con bonos y organizó conferencias en centros turísticos de lujo después de recibir el dinero. Las acciones de AIG empeoraron su reputación y le dificultaron contender en la competitiva industria de los servicios financieros. No sorprende que el precio de sus acciones haya disminuido más de 98% en los últimos cinco años. Estos ejemplos demuestran las conexiones importantes entre el branding corporativo y la reputación y las actividades que realizan las compañías para diferenciar la marca y posicionar las ofertas de su producto de manera exitosa.

### Decisiones básicas de branding

Diferenciar o no diferenciar la marca: en realidad no hay duda. Casi todos los productos están asociados con algún tipo de branding. Los llamados productos “genéricos” por lo general no existen en la actualidad, excepto en algunos artículos de abarrotes y quizá materias primas como azúcar, trigo y maíz. Las ventajas del branding son tan atractivas que la pregunta real no es “¿por qué?” sino “¿cómo?” Algunas de las muchas ventajas de hacerlo incluyen:

- **Identificación del producto.** Las marcas hacen que la identificación y localización de los productos sea más fácil para los clientes.
- **Comparación de las compras.** Las marcas ayudan a los clientes a evaluar los productos competidores.
- **Eficiencia de las compras.** Las marcas aceleran el proceso de compra y hacen que las compras repetidas sean más fáciles al reducir el tiempo y el esfuerzo de búsqueda.
- **Reducción del riesgo.** Las marcas permiten a los clientes comprar productos conocidos, reduciendo por lo tanto el riesgo de la compra.
- **Aceptación del producto.** Los productos nuevos que se lanzan bajo un nombre de marca conocido son aceptados y adoptados más rápido.
- **Imagen propia mejorada.** Las marcas pueden transmitir posición, imagen y prestigio.
- **Aumento de la lealtad hacia el producto.** La diferenciación de marca incrementa la identificación psicosocial con un producto.

Además de estos beneficios generales del branding, las decisiones específicas sobre este tema también pueden crear otros beneficios. Por ejemplo, una decisión clave de branding implica la distinción entre las marcas del fabricante y las marcas propias (propiedad de los comerciantes que las venden). Las marcas propias, en ocasiones llamadas marcas blancas o de la tienda (pero nunca marcas genéricas), van desde productos muy conocidos como la ropa Gap y las herramientas Craftsman, hasta otros como el alimento para perros Ol’ Roy de Walmart, la aspirina Equate o los refrescos Sam’s Choice. Desde el punto de vista estratégico, la elección de vender marcas del fabricante o marcas propias no es excluyente. Como ilustra la figura 7.3, ambos tipos de marcas tienen ventajas importantes. Por esta razón, muchos distribuidores, mayoristas y minoristas ofrecen los dos. Por ejemplo, las tiendas departamentales tienen marcas del fabricante (como Nike, Polo y Hilfiger) porque los clientes esperan encontrarlas. Por lo tanto, las marcas del fabricante son importantes para generar tráfico de clientes. También dan a los clientes confianza de que compran una marca muy conocida de una compañía respetada. Las tiendas departamentales también tienen varias marcas propias debido al incremento de los márgenes de ganancia asociados con ellas. JCPenney, por ejemplo, es muy

**FIGURA 7.3 Marcas (nombres) del fabricante *versus* marcas propias**

<b>Ventajas únicas de vender marcas (nombres) del fabricante</b>	
Costos reducidos	La promoción intensa del fabricante reduce los costos de marketing del comerciante que vende la marca.
Lealtad inherente	Las marcas del fabricante tienen su propio grupo de clientes leales.
Imagen mejorada	La imagen y el prestigio del comerciante son realizados.
Inventario menor	Los fabricantes son capaces de entregar en un tiempo determinado, lo cual permite al comerciante llevar menos inventario y reducir los costos relacionados.
Menos riesgo	Los desperfectos por la mala calidad del producto se atribuyen al fabricante en lugar de al comerciante.
<b>Ventajas únicas de vender marcas propias (de tienda)</b>	
Incremento de la ganancia	El comerciante mantiene un margen superior en sus propias marcas y enfrenta menos presión para reducir los precios e igualar a la competencia.
Menos competencia	Mientras las marcas del fabricante son vendidas por muchos comerciantes diferentes, las marcas propias son exclusivas del comerciante que las vende.
Control total	El comerciante tiene el control total sobre el desarrollo, el precio, la distribución y la promoción de la marca.
Lealtad hacia el comerciante	Los clientes que son leales a una marca propia en forma automática son leales al comerciante.

© Cengage Learning 2013

conocida por sus marcas propias populares. Más de 40% de las ventas de JCPenney provienen de las marcas propias; siete de las cuales (incluyendo Arizona, Worthington y St. John's Bay) venden individualmente más de 1 000 millones de dólares cada año. JCPenney también ha agregado una marca privada de ropa y muebles para el hogar llamada American Living, que es fabricada por Polo Ralph Lauren. Además, adquirió la marca Liz Claiborne (antes una marca de fabricante) a fines de 2011. El movimiento fue parte del cambio de imagen completa de JCPenney para enfatizar los "Precios justos" en lugar de las ventas frecuentes.<sup>3</sup>

Una segunda decisión importante de branding implica el branding individual en comparación con el branding familiar. Una empresa usa el branding individual cuando da a cada una de sus ofertas de producto un nombre diferente. Varias empresas muy conocidas usan el branding individual, entre ellas Sara Lee (Hanes, Leggs, Jimmy Dean, Ball Park), Reckitt Benckiser (Air Wick, Clearasil, French's y Woolite) y Procter & Gamble (Tide, Duracell, Cover Girl, Scope). La ventaja clave de esta diferenciación es que el mal desempeño potencial de un producto no empaña la imagen de los otros en la cartera de la empresa. También es útil en la segmentación del mercado cuando la empresa desea entrar en muchos segmentos del mismo mercado. Procter & Gamble usa esta estrategia en el mercado del detergente para ropa (Tide, Cheer, Bold, Gain, Ariel).

Por el contrario, el branding familiar ocurre cuando una empresa usa el mismo nombre o parte del nombre de marca en todos los productos. Por ejemplo, cada cereal en la cartera de Kellogg's usa el nombre Kellogg's (Kellogg's Frosted Flakes, Kellogg's Rice Krispies, etc.). Campbell's usa la misma estrategia en su cartera de sopas (Campbell's Tomato Soup, Campbell's Chunky, etc.) y con muchas de sus otras marcas como Pepperidge Farm, Pace, Swanson y V8. La ventaja clave de la diferenciación de marca por familia es que la promoción (y la imagen de

marca) de un producto se refleja en los otros bajo la misma marca familiar. Sin embargo, además del riesgo obvio de lanzar un mal producto, este tipo de branding también corre el riesgo de una expansión excesiva. Demasiadas extensiones de marca, en especial en áreas que no están relacionadas, pueden confundir a los clientes y alentarlos para que cambien de marca. Los ejemplos incluyen el perfume Bic (la compañía es conocida por bolígrafos y encendedores), el analgésico Bayer sin aspirina (Bayer es el fabricante dominante de aspirina) y Miller Chill (no exactamente la “buena vida”).

### Alianzas de marca estratégicas

Como se ha señalado en capítulos anteriores, las relaciones con otras empresas están entre las ventajas competitivas más importantes que puede poseer una organización. Muchas de estas relaciones se basan en una variedad de alianzas de marca. Por ejemplo, la *marca compartida* (o *cobranding*) es el uso de dos o más marcas en un producto. Compartir las marcas potencia la imagen y la reputación de múltiples marcas para crear productos destacados con una diferenciación distintiva. Las marcas compartidas son bastante comunes en los alimentos procesados y las tarjetas de crédito. Por ejemplo, General Mills se asocia con Hershey's en sus mezclas para pastel de chocolate Betty Crocker con cocoa Hershey's. Esta alianza da a Betty Crocker una ventaja distinta sobre competidores como Duncan Hines. Del mismo modo, las compañías de tarjetas de crédito como Visa y MasterCard ofrecen versiones de marca compartida de sus tarjetas estampadas con los logotipos de equipos deportivos, universidades, profesiones u otras empresas como Delta Airlines y Disney World. La marca compartida es bastante exitosa debido a que la naturaleza complementaria de las marcas que se usan en un solo producto incrementa la calidad percibida y la familiaridad del cliente.

La licencia de marca es otro tipo de alianza. La *licencia de marca* implica un acuerdo contractual donde una compañía permite a una organización usar su marca en productos no competidores a cambio de una cuota por licencia. Aunque esta regalía puede ser bastante costosa, el reconocimiento instantáneo de la marca que se obtiene con la licencia a menudo justifica el gasto. Marcas de moda como Calvin Klein, Ralph Lauren, Bill Blass y Tommy Hilfiger aparecen en numerosos productos de diversas categorías. La licencia es bastante común en los juguetes, donde los fabricantes obtienen autorización para usar personajes e imágenes de películas populares como *Cars* o *Harry Potter* en una variedad de productos. Incluso los whiskies Jack Daniels y Jim Beam han otorgado licencia a las salsas barbacoa que llevan sus marcas famosas.

### Valor de la marca

¿Cuánto vale una marca? La respuesta depende de si se pregunta a los clientes o a la empresa. Para los clientes, las marcas ofrecen diversas ventajas como se mencionó antes. Sin embargo, los clientes también tienen un apego actitudinal y emocional hacia las marcas que crean valor. Uno de los tipos más comunes de valor de la marca para el cliente es la lealtad. La *lealtad hacia la marca* es una actitud positiva que causa que los clientes tengan una preferencia consistente por una marca sobre todas las demás competidoras en una categoría de productos. Hay tres grados de lealtad hacia la marca:

- **Reconocimiento de la marca:** existe cuando un cliente sabe sobre la marca y la considera una de varias alternativas en el conjunto evocado. Esta es la forma menor de lealtad y existe principalmente debido a la conciencia de la marca más que al deseo intenso de comprarla.
- **Preferencia por la marca:** un grado más intenso de lealtad, donde un cliente prefiere una marca sobre las competidoras y por lo general la comprará si está disponible. Por ejemplo, un cliente puede tener preferencia por Coca-Cola Light. Sin embargo, si no está disponible, el cliente por lo general aceptará un sustituto como Diet Pepsi o Coca-Cola Zero en lugar de invertir esfuerzo extra para encontrar y comprar Coca-Cola Light.

- **Insistencia con la marca:** el grado más fuerte de lealtad, ocurre cuando los clientes saldrán de su camino para buscar la marca y no aceptarán ningún sustituto. Los clientes que son insistentes dedicarán una gran cantidad de tiempo y esfuerzo para localizar y comprar su marca favorita.

Es claro que los mercadólogos desean desarrollar la insistencia con la marca para sus productos. Sin embargo, la lealtad hacia la marca está declinando en general debido a la mercantilización creciente y al uso excesivo de las actividades de promoción de las ventas. Un estudio reciente reveló las 10 marcas principales que tenían la lealtad más alta del cliente: Amazon, Apple (iPhone), Facebook, Samsung (teléfonos), Apple (Mac), Zappos, Hyundai, Kindle, Patron y Mary Kay.<sup>4</sup> La lealtad hacia la marca también sigue siendo bastante alta en muchas categorías de productos, como cigarrillos, mayonesa, pasta dental, café, jabón de tocador, medicinas, loción corporal, maquillaje, refrescos, catsup y pañales. Es preciso observar que la mayoría de estos ejemplos incluyen productos que los clientes colocan en su boca o en su cuerpo, un rasgo común de los productos que disfrutan de una fuerte lealtad hacia la marca.

Con frecuencia se hace referencia al valor de una marca para la empresa como *valor de marca* (*brand equity*). Otra forma de ver el valor de marca es el valor de marketing y el valor financiero asociados con la posición de una marca en el mercado. El valor de marca por lo general tiene vínculos con la conciencia del nombre, la lealtad, la calidad y otros atributos que se muestran en la figura 7.1. La conciencia y la lealtad incrementan la familiaridad del cliente con una marca. Los clientes familiarizados o cómodos con una marca específica tienen más probabilidad de tomarla en cuenta cuando hacen una compra. Cuando esta familiaridad se combina con un alto grado de calidad de la marca, el riesgo inherente en comprarla disminuye en forma considerable. Las asociaciones con la marca incluyen la imagen, los atributos o beneficios que en forma directa o indirecta dan a la marca una personalidad determinada. Por ejemplo, los clientes asocian al 7-Up con “sin cola”, al papel higiénico Charmin con “suavemente apretable”, las llantas Michelin con seguridad para la familia, los seguros Allstate con “las buenas manos”, Coca-Cola con “felicidad” y el cereal Honeycomb con una “gran, gran mordida”. Asociaciones como estas son tan importantes como la calidad y la lealtad, y su desarrollo también requiere muchos años.

Por desgracia, también es posible que las asociaciones de marca (y el valor de marca) sean negativas. Aunque Kia ha disfrutado un éxito reciente por medio del desarrollo de productos nuevos (en especial con el Optima y el Sorento), el fabricante de automóviles surcoreano ha luchado con una imagen de calidad débil asociada con sus marcas. Para contrarrestar esta asociación negativa, Kia respalda sus productos con una garantía de 10 años o 160 000 kilómetros en la transmisión.<sup>5</sup>

Aunque el valor de marca es difícil de medir, representa un activo clave para cualquier empresa y una parte importante de la estrategia de marketing. La figura 7.4 lista las 25 marcas más valiosas del mundo. Marcas como estas requieren años para desarrollarse y nutrirse de los activos valiosos que han llegado a representar. Esta realidad hace más fácil y menos costosa para las empresas la compra de marcas establecidas que el desarrollo de marcas nuevas desde cero. Por ejemplo, la adquisición de la unidad de productos de consumo de Pfizer por Johnson & Johnson permitió a la compañía agregar varias marcas poderosas a su portafolio: Listerine, Sudafed, Visine, Neosporin y Nicorette. Le habría tomado décadas a Johnson & Johnson desarrollar por sí sola el valor asociado con estas marcas.<sup>6</sup> Puede decirse lo mismo de la compra de Skype por Microsoft y de la compra de Instagram por Facebook.

Dado el valor de marcas como estas, no sorprende que las empresas hagan todo lo posible para proteger sus activos de marca. Registrar una marca en la Oficina de Patentes y Marcas de Estados Unidos (U.S. Patent and Trademark Office) solo es el primer paso para proteger el valor de una marca. Aunque el sistema legal estadounidense proporciona muchas leyes para proteger las marcas, la mayor parte de la responsabilidad para hacer cumplir esta protección recae en la compañía para encontrar y vigilar los abusos. Las empresas deben supervisar diligentemente el comportamiento competitivo para encontrar señales de uso indebido potencial de la marca que pudiera confundir o engañar a los clientes. Por ejemplo, se obligó a Auto Shack a cambiar su nombre a AutoZone después de que Tandy Corporation, propietaria de Radio Shack, la demandó. McDonald's también es agresiva para proteger su marca y ha presentado

**FIGURA 7.4 Las 25 marcas más valiosas del mundo**

Posición de la marca	Marca	Valor de marca en 2012 (millones de dólares)	% de cambio en el valor de marca 2012 frente a 2011	País de propiedad
1	Apple	182 951	19	Estados Unidos
2	IBM	115 985	15	Estados Unidos
3	Google	107 857	-3	Estados Unidos
4	McDonald's	95 188	17	Estados Unidos
5	Microsoft	76 651	-2	Estados Unidos
6	Coca-Cola	74 286	1	Estados Unidos
7	Marlboro	73 612	9	Estados Unidos
8	AT&T	68 870	-1	Estados Unidos
9	Verizon	49 151	15	Estados Unidos
10	China Mobile	47 041	-18	China
11	GE	45 810	-9	Estados Unidos
12	Vodafone	43 033	-1	Reino Unido
13	ICBC	41 518	-7	China
14	Wells Fargo	39 754	8	Estados Unidos
15	Visa	38 284	34	Estados Unidos
16	UPS	37 129	4	Estados Unidos
17	Walmart	34 436	-8	Estados Unidos
18	Amazon.com	34 077	-9	Estados Unidos
19	Facebook	33 233	74	Estados Unidos
20	Deutsche Telecom	26 837	-10	Alemania
21	Louis Vuitton	25 920	7	Francia
22	SAP	25 715	-1	Alemania
23	BMW	24 623	10	Alemania
24	China Construction Bank	24 517	-4	China
25	Baidu	24 326	8	China

Fuente: BrandZ™ Top 100 Most Valuable Global Brands 2012 ([http://www.wpp.com/NR/rdonlyres/4B44C834-AEA8-4951-871A-A5B937EBFD3E/0/brandz\\_2012\\_top\\_100.pdf](http://www.wpp.com/NR/rdonlyres/4B44C834-AEA8-4951-871A-A5B937EBFD3E/0/brandz_2012_top_100.pdf)).

demandas contra muchas compañías que usan “Mc” en su nombre. Debido a los sistemas legales distintos y a menudo laxos en otras naciones, el abuso de las marcas es bastante común en los mercados extranjeros. No es sorpresa que las leyes de patentes, los derechos de autor y la propiedad intelectual se hayan vuelto una industria en crecimiento tanto en Estados Unidos como en el mundo. Sin estas protecciones, las empresas corren el riesgo real de que su marca se vuelva sinónimo de una categoría entera de productos. La cinta Scotch, las fotocopadoras Xerox, las vendas adhesivas Band-Aid, Coca-Cola, FedEx y Kleenex pelean constantemente esta batalla. Con el fin de proteger sus marcas, las empresas obtienen marcas registradas para establecer legalmente que el propietario tiene uso exclusivo sobre ellas y prohibir a otros que las usen en cualquier forma. Nombres de marca anteriores cuyas empresas matrices no protegieron suficiente incluyen aspirina, escalera mecánica, nailon, linóleo, queroseno y trigo triturado.

## Empaque y etiquetado

A primera vista, los problemas de empaque y etiquetado no parecerían consideraciones importantes en la estrategia de branding. Aunque la estrategia de empaque y etiquetado implica metas diferentes que el branding, a menudo ambas van de la mano en el desarrollo de un producto, sus beneficios, su diferenciación y su imagen. Considere, por ejemplo, el número de productos que usan empaques distintivos como parte de su estrategia de branding. Ejemplos obvios pueden ser los nombres y logotipos de marca que aparecen en todos los empaques de productos. El color que se usa en el empaque o la etiqueta de un producto también es una parte vital de la diferenciación de marca, como el uso consistente que hace Tide del naranja brillante en su línea de detergentes para ropa. El tamaño y la forma de la etiqueta en ocasiones es una clave para la identificación de la marca. Por ejemplo, Heinz usa una etiqueta única en forma de corona en sus botellas de catsup. Las características físicas del empaque mismo a veces se vuelven parte de la marca. La botella única de vidrio de 300 mililitros de Coca-Cola, el bote de papas fritas Pringles y las botellas usadas por el vodka Absolut y el whisky Crown Royal son buenos ejemplos. Por último, los productos que usan empaques reciclables ganan adeptos. Por ejemplo, NatureWorks LLC ha desarrollado un biopolímero conocido como Ingeo (un bioplástico totalmente compostable hecho de maíz). Ingeo se usa en muchas aplicaciones de empaque diferentes debido a que se biodegrada con facilidad, por lo general de 75 a 80 días. Biota Water usa Ingeo para todos sus empaques. Del mismo modo, Coca-Cola introdujo la PlantBottle, una botella reciclable hecha con 70% petróleo y 30% azúcar y melazas. El logotipo de PlantBottle ahora aparece en un lugar destacado en el agua embotellada Dasani de la compañía. A diferencia de Ingeo, la PlantBottle puede reciclarse.<sup>7</sup>

El empaque cumple varias funciones importantes en la estrategia de marketing. Los clientes dan por seguras algunas de ellas (como protección, almacenamiento y conveniencia) hasta que el empaque no es capaz de mantener fresco el producto o descubren que no cabe en el refrigerador, el botiquín o la mochila. El empaque también puede desempeñar una función en las modificaciones y el reposicionamiento del producto. Una mejor tapa o un cierre más adecuado, un empaque “fácil de abrir”, una caja o envase más durable, o la introducción de un empaque de tamaño más conveniente, pueden crear un reconocimiento instantáneo del mercado y una ventaja competitiva. En ocasiones, un cambio en el diseño del empaque puede generar problemas importantes para una marca, como se describe en la sección *Más allá de las páginas 7.2*. El empaque también puede usarse como parte de una estrategia de marca compartida. Hillshire Farms, por ejemplo, formó una alianza con The Glad Products Company para empaque su línea de embutidos Deli Select en recipientes de plástico reutilizables GladWare. Se sellan fácilmente y se reutilizan por completo una vez que se ha consumido el embutido.<sup>8</sup>

El etiquetado, por sí mismo, es una consideración importante en la estrategia de marketing. Las etiquetas no solo ayudan a la identificación y promoción del producto; también contienen una gran cantidad de información para ayudar a los clientes a seleccionar el que sea apropiado. El etiquetado también es una cuestión legal importante ya que varias leyes y regulaciones federales especifican la información que debe incluirse en el empaque. La Ley de Etiquetado y Educación Nutricional (Nutritional Labeling and Education Act) de 1990 fue uno de los cambios más radicales en la ley federal de etiquetado en la historia. La ley estipula que los fabricantes de alimentos empacados deben incluir información nutricional detallada en el envase. La ley también estableció normas para las declaraciones de salud como “bajo en grasas”, “light”, “bajo en calorías” y “reducido en colesterol”. La Ley de Rotulación de Alérgenos Alimentarios y Protección del Consumidor (Food Allergen Labeling and Consumer Protection Act), aprobada en 2004, requiere una etiqueta para cualquier alimento que contenga cacahuates, soya, leche, huevos, mariscos, frutos secos y trigo. La Corte Suprema de Estados Unidos no ha logrado que los fabricantes asuman la responsabilidad plena por el contenido y las advertencias en sus etiquetas. Esta falla aplica también para los fabricantes de productos que son inspeccionados y certificados por el gobierno, como los alimentos y los productos farmacéuticos.<sup>10</sup>

## Más allá de las páginas 7.2

### Debacle del empaque de Tropicana<sup>9</sup>

En enero de 2009, como parte de un reacondicionamiento importante de marcas en la familia PepsiCo, Tropicana abandonó la muy conocida etiqueta de su popular marca de jugo de naranja Pure Premium. Esta etiqueta, que contenía el logotipo familiar de un popote que sobresale de una naranja, fue reemplazada con un aspecto ágil y moderno que consistía en un vaso de jugo y la marca "Tropicana" escrita en forma vertical en el empaque. El movimiento era parte de una campaña de 35 millones de dólares "Exprímelo: es natural", la cual promovía el sabor fresco e imágenes familiares.

Por desgracia para Tropicana, el empaque rediseñado se encontró con la crítica instantánea y las quejas de los clientes leales. Muchos afirmaron que el empaque era "feo" y que se veía como "una marca genérica o de tienda". Otros dijeron que el nuevo empaque dificultaba que los consumidores reconocieran a Tropicana en los estantes del supermercado. De hecho, muchos consumidores se quejaron de que habían comprado el jugo de naranja equivocado. Después de menos de dos meses con su empaque rediseñado, las ventas de Tropicana Pure Premium cayeron 20%, más o menos 33 millones de dólares. Al mismo tiempo, las marcas competidoras (como Minute Maid, Florida's Natural y Tree Ripe) disfrutaron de un crecimiento en ventas de dos dígitos. Las ventas de las marcas propias también aumentaron.

Después del rápido descenso en las ventas y miles de cartas, correos electrónicos y llamadas telefónicas de los consumidores, PepsiCo anunció que eliminaría el nuevo empaque y regresaría al anterior. Los críticos de la industria alabaron el movimiento y lo compararon con el fiasco de la "Nueva Coca", de Coca-Cola, en 1985. Pepsi, como Coca-Cola en su momento, no había sido capaz de ver el vínculo profundo que tenían los consumidores leales con el empaque de Tropicana. Una vez que regresó el empaque antiguo, las ventas de Tropicana volvieron al nivel normal.

Aunque la historia de Tropicana es una lección importante para no entrometerse con una marca icónica, también destaca el peso que tienen los consumidores en la actualidad. Es más fácil conectarse con los clientes que pueden interactuar con facilidad y en forma efectiva con las compañías y entre sí a través de las tecnologías sociales, y es más difícil evitarlos. Hace apenas 10 años, le habría tomado meses a Tropicana determinar que hubo una reacción contra su empaque. Ahora, por medio del correo electrónico, Facebook y Twitter, las compañías pueden descubrir las reacciones de los clientes en tiempo real.

## Diferenciación y posicionamiento

Aunque nos hemos enfocado solo en cuestiones de marca hasta este punto en el capítulo, es vital recordar que la marca está intrincadamente ligada a la diferenciación y el posicionamiento dentro del programa de marketing. Las personas a veces confunden diferenciación y posicionamiento con segmentación del mercado y mercado objetivo. La *diferenciación* implica crear diferencias en la oferta de productos de la empresa que la distingan de las ofertas competidoras. Por lo común la diferenciación tiene su base en características distintivas del producto, servicios adicionales u otras particularidades. El *posicionamiento* se refiere a la creación de una imagen mental de la oferta de producto y sus características diferenciadoras en la mente del mercado objetivo. Esta imagen mental puede basarse en diferencias reales o percibidas entre las ofertas competidoras. Mientras la diferenciación se trata del producto y el programa de marketing, el posicionamiento se relaciona con las percepciones de los clientes sobre los beneficios reales o percibidos que posee la oferta.

Aunque la diferenciación y el posicionamiento pueden basarse en características o particularidades reales del producto, la tarea principal para la empresa es desarrollar y mantener una *posición relativa* para el producto en la mente del mercado objetivo. El proceso de crear una posición relativa favorable implica varios pasos:

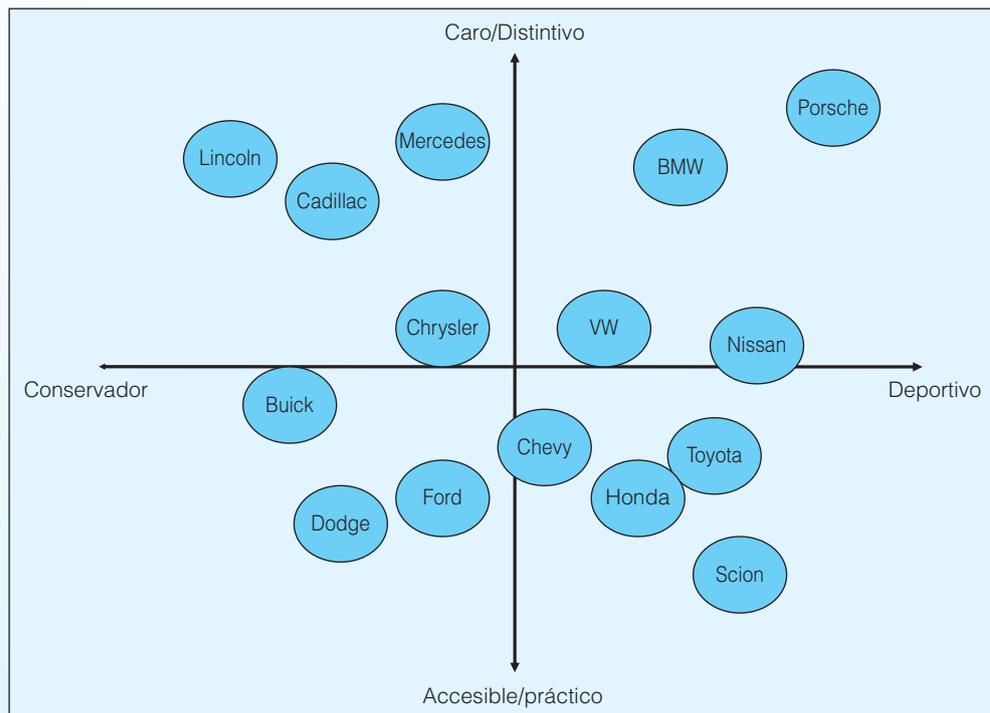
1. Identificar las necesidades, los anhelos y las preferencias deseados por el mercado objetivo.
2. Evaluar la diferenciación y el posicionamiento de los competidores actuales y potenciales.
3. Comparar la posición actual de la empresa respecto a la competencia por medio de las necesidades, los anhelos y las preferencias deseadas por el mercado objetivo.

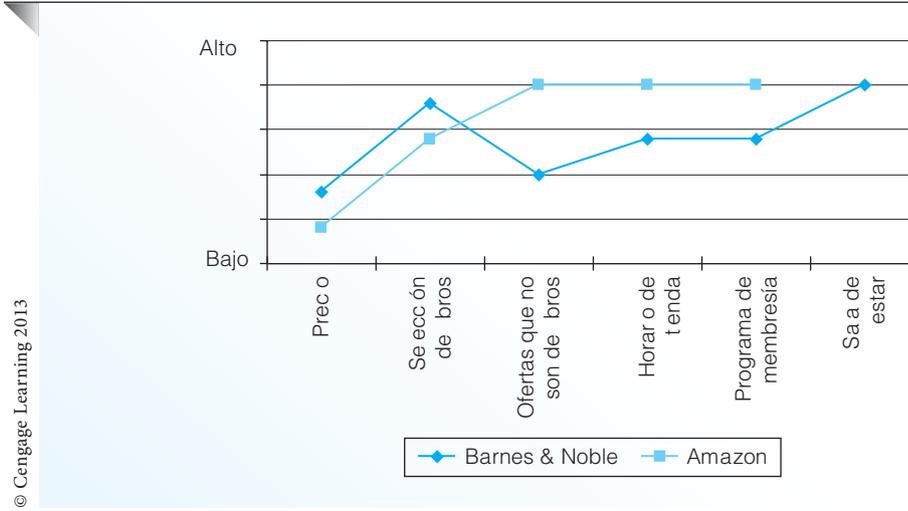
4. Identificar la diferenciación y el posicionamiento únicos no ofrecidos por la competencia que coincidan con las capacidades de la empresa.
5. Elaborar un programa de marketing para crear la posición de la empresa en la mente del mercado objetivo.
6. Reevaluar en forma continua al mercado objetivo, la posición de la empresa y la posición de las ofertas competidoras para asegurar que el programa de marketing se mantiene según lo planeado e identificar las oportunidades de posicionamiento incipientes.

El concepto de posición relativa puede abordarse usando diversas herramientas. Una de las que más se usan es el mapeo perceptual. Un *mapa perceptual* representa espacialmente las percepciones y preferencias del cliente por medio de una representación visual. En la figura 7.5 se muestra un mapa perceptual hipotético para las marcas de automóviles. Los ejes representan las dimensiones subyacentes que los clientes podrían usar para formar percepciones y preferencias de las marcas. Es posible representar cualquier cantidad de dimensiones usando algoritmos de computadora como escalamiento multidimensional o análisis de conglomerados. Sin embargo, los mapas bidimensionales simples son la forma más común debido a que por lo general un número limitado de dimensiones son las más sobresalientes para los consumidores.

Una segunda herramienta que se usa de manera común es el *lienzo estratégico*, que se expuso en el capítulo 4 y la figura 4.9. Además de su utilidad en el proceso de planeación, el lienzo estratégico es una herramienta excelente para demostrar la posición relativa de la empresa en términos de los factores competitivos que son importantes para el mercado objetivo. En la sección *Más allá de las páginas 6.1*, se comentó el programa de marketing de Barnes & Noble en relación con Amazon, su competidor más fuerte. En la figura 7.6 se muestra un lienzo estratégico hipotético para este mercado. Note que mientras Barnes & Noble mantiene una ventaja en la selección de libros (principalmente por la fuerza de su mercado de libros de

**FIGURA 7.5** Mapa perceptual hipotético del mercado automotriz



**FIGURA 7.6** Lienzo estratégico hipotético para el mercado minorista de libros

© Cengage Learning 2013

texto) y tiene una sala de estar cómoda para los clientes, Amazon tiene ventajas dominantes en ofertas que no son de libros, horarios de tienda y su programa de membresía.

El mapa perceptual y el lienzo estratégico ilustran dos cuestiones básicas en la estrategia de posicionamiento. Primero, indican los productos/marcas que son similares en términos de posición mental relativa. En el ejemplo del mapa perceptual, es probable que los clientes vean que las ofertas de Toyota y Honda son muy similares. Posicionar una marca para que coincida con marcas competidoras se vuelve más difícil cuando muchas marcas ocupan el mismo espacio relativo. En el mercado minorista de libros, esto sucede con el precio y la selección. Segundo, estas herramientas ilustran los vacíos en el panorama mental actual para una categoría de productos. En el mapa perceptual, note el espacio vacío en la esquina inferior izquierda. Esto indica que los consumidores no perciben ningún producto actual que sea conservador y barato. Esta falta de competencia dentro del panorama mental podría ocurrir porque los clientes 1) tienen necesidades o preferencias insatisfechas o 2) no desean una oferta de producto con esta combinación de dimensiones. En el caso del lienzo estratégico, Barnes & Noble tiene una ventaja clara por ser un lugar confortable para curiosear, sentarse y disfrutar de un café. Sin embargo, sería necesaria una investigación adicional para determinar si esta característica es más o menos importante para los clientes que tener una selección de libros importante o un programa de membresía.

### Bases para la diferenciación

En general, la herramienta más importante de diferenciación es la marca. Las percepciones del cliente sobre una marca son de importancia máxima en la diferenciación debido a que los factores distintivos entre las marcas competidoras pueden basarse en cualidades reales (por ejemplo, características, particularidades o estilo del producto) o psicológicas (por ejemplo, percepción e imagen). Además de la marca, otras bases importantes para la diferenciación incluyen los descriptores del producto y los servicios de asistencia al cliente.

**Descriptores del producto** Las empresas por lo general proporcionan información sobre sus productos en tres contextos, como se muestra en la figura 7.7. El primer contexto son las *características del producto*, que son descriptores factuales del producto y sus peculiaridades. Por ejemplo, la MacBook Pro de 13 pulgadas de Apple tiene características clave como un procesador Intel Core i7 y una construcción de aluminio de una sola pieza. Sin embargo, las características (aunque dicen algo sobre la naturaleza del producto) por lo general no son los fragmentos de información que llevan a los clientes a comprar. Deben traducirse al segundo contexto, las ventajas. Las *ventajas* son características de desempeño que comunican cómo las peculiaridades hacen que se comporte el producto, con suerte en una forma que es distintiva

**FIGURA 7.7** Uso de los descriptores de producto como base para la diferenciación

Producto	Características	Ventajas	Beneficios
Laptop Apple MacBook Pro de 13 pulgadas	Procesador Intel Core i7 Sistema operativo Mac OS X con iLife Construcción de una sola pieza de aluminio de precisión Menos de una pulgada de grosor y solo 2 kilogramos Gráficos Intel HD de alto desempeño Batería de polímero de litio de 63.5 vatios con rendimiento de 7 horas WiFi y Bluetooth integrados	Muy ligera y compacta Desempeño multimedia increíblemente rápido Edición de fotos, videos y audio lista para usar Batería de larga duración Conectividad sin problemas	Movilidad máxima Entretenimiento robusto en el camino No necesita comprar software de edición de fotos o video por separado Permanece conectada donde se encuentre
Chevrolet Camaro	Motor SS V8 de 6.2L, 426 caballos de fuerza Dirección asistida de relación variable Apariencia baja, amplia, agresiva y distribución de peso 52/48 frontal/trasera Gestión activa del combustible	0 a 100 en 5 segundos Manejo excelente Mejor agarre en carretera 10 kilómetros por litro en autopista	Mejora la imagen propia Divertido de conducir Fácil de conducir Músculo con bajo consumo de combustible Seguridad
Toallas de papel Bounty Select-a-Size	Las hojas pueden rasgarse en varios tamaños Más hojas por rollo Mayor resistencia a la humedad	Grandioso para trabajos de limpieza de cualquier tamaño Menos desperdicio Absorbencia superior No se acaba con tanta frecuencia	Más control sobre la limpieza Reduce el costo de comprar toallas de papel Puede dárseles el tamaño adecuado para usarlos como manteles individuales

© Cengage Learning 2013

y atractiva para los clientes. Las ventajas de la MacBook Pro son un diseño ligero y compacto, un desempeño rápido y una batería de larga duración. Sin embargo, como se ha dicho antes, la razón real por la que los clientes compran los productos es porque esperan obtener *beneficios*: los resultados positivos o la satisfacción de necesidades que reciben de los productos comprados. Por lo tanto, los beneficios de la MacBook Pro incluyen una movilidad máxima y un entretenimiento robusto en el camino. Otros beneficios, como el incremento en la productividad y la conectividad, también están implícitos en el programa promocional de Apple.

Un aspecto de la descripción del producto que los clientes valoran mucho es la calidad. Las características del producto que los clientes asocian con la calidad son confiabilidad, durabilidad, facilidad de mantenimiento, facilidad de uso y un nombre de marca de confianza. En los mercados de negocios se incluyen otras como idoneidad técnica, facilidad de reparación y reputación de la compañía, en esta lista de indicadores de calidad. En general, una calidad superior del producto (real o imaginada) significa que una compañía puede cobrar un precio más alto por su producto y simultáneamente establecer la lealtad del cliente. En el caso de Apple y la MacBook Pro, esto es cierto. La relación entre calidad y precio (inherente en el concepto de valor) obliga a la empresa a considerar con mucho cuidado la calidad del producto cuando toman decisiones respecto a la diferenciación, el posicionamiento y el programa de marketing general.

**Servicios de asistencia al cliente** Una empresa puede tener dificultades para diferenciar sus productos cuando todos los que existen en un mercado tienen en esencia la misma calidad, las mismas características o los mismos beneficios. En tales casos, proporcionar buenos servicios de asistencia al cliente (tanto antes como después de la venta) puede ser la única forma de diferenciar los productos de la empresa y alejarlos de una condición de mercancía regida por el precio. Por ejemplo, durante los 10 años anteriores, las librerías pequeñas, de propiedad

local, han desaparecido a un ritmo alarmante conforme la competencia de Barnes & Noble, Books-A-Million y Amazon les ha pasado factura. Las tiendas locales que han permanecido en el negocio prosperan debido al servicio personalizado excepcional que proporcionan a sus clientes. Muchas librerías locales crean lealtad del cliente al involucrarse en forma activa en la comunidad, por ejemplo al contribuir con las escuelas, iglesias y asociaciones de beneficencia locales. Muchos clientes valoran tanto este nivel de personalización que pagarán precios ligeramente más altos y se mantendrán leales a su librería.

Los servicios de asistencia incluyen cualquier cosa que la empresa pueda proporcionar además del producto principal que agregue valor para el cliente. Los ejemplos incluyen la asistencia para identificar y definir las necesidades del cliente, la entrega e instalación, el soporte técnico para los sistemas de alta tecnología y el software, los arreglos de financiamiento, capacitación, garantías extendidas, reparación, planes de pagos a plazos, horarios de operación convenientes, programas de afinidad (por ejemplo, programas de viajero/comprador frecuente) y estacionamiento adecuados. Si usted compra un refrigerador Kenmore, por ejemplo, puede esperar que Sears le proporcione financiamiento, entrega e instalación, además de garantía de servicio de reparación, si es necesario. Por medio de la investigación, la empresa puede descubrir los tipos de servicios de asistencia que los clientes valoran más. En algunos casos, los clientes quizá deseen precios más bajos en lugar de un conjunto de servicios de asistencia. Las aerolíneas de bajo costo (como JetBlue y Allegiant Air) y los hoteles económicos (como Motel 6 y La Quinta) son buenos ejemplos. La importancia de tener la mezcla apropiada de servicios de asistencia se ha incrementado en años recientes, causando que muchas empresas diseñen sus servicios al cliente con tanto cuidado como lo hacen con sus productos.

Independientemente de la base para la diferenciación, la realidad con frecuencia no es tan importante como la percepción. Las empresas que disfrutan de una imagen o reputación sólida pueden diferenciar sus ofertas con base solamente en su nombre o en la marca. Ejemplos de empresas que tienen esta capacidad son BMW, Mercedes, Michelin, Budweiser, Campbell's, Ritz-Carlton Hotels, Disney World y Princess Cruises. Pero, ¿qué pasa si la empresa no tiene esta capacidad? ¿Qué pasa si no hay bases creíbles para la diferenciación? En otras palabras, ¿qué ocurre si su mercado está mercantilizado? En este caso, crear una percepción puede ser la única opción de la empresa. Considere la industria de renta de automóviles. En los primeros años, Hertz no solo se colocó en el primer lugar, también mantuvo una gran ventaja sobre Avis, que ocupaba la segunda posición. La gerencia de Avis, en un intento por capturar una porción más grande de los clientes de Hertz, pidió a su agencia de publicidad que elaborara una estrategia de posicionamiento eficaz en relación con Hertz. Después de buscar cualquier ventaja que Avis tuviera sobre Hertz, la agencia concluyó que la única diferencia era que Avis era el número dos. La gerencia de Avis decidió declarar este hecho como una ventaja, usando el tema "Somos el número dos. ¡Nos esforzamos más!". Las rentas de Avis se dispararon, poniendo a la compañía en una posición número dos mucho más fuerte.

### Estrategias de posicionamiento

Una empresa puede diseñar su programa de marketing para posicionar y mejorar la imagen de su oferta en la mente de los clientes objetivo. Para crear una imagen positiva para un producto, una empresa puede elegir fortalecer su posición actual o encontrar una posición nueva. La clave para fortalecer la posición de un producto es vigilar constantemente qué desean los clientes objetivo y el grado en que perciben que el producto satisface esos deseos. Es probable que cualquier exceso de confianza en el mercado dinámico de hoy tenga como resultado una pérdida de clientes y ventas. Por ejemplo, una empresa conocida por su excelente servicio al cliente debe continuar invirtiendo tiempo, dinero, talento y atención a la posición de su producto para proteger su participación de mercado y sus ventas de la actividad competitiva. Esto sucede en especial para las empresas como Ritz-Carlton y Nordstrom que buscan una ventaja competitiva basada en la proximidad con el cliente.

El fortalecimiento de una posición actual se trata de elevar continuamente los estándares de las expectativas del cliente. Por ejemplo, Honda siempre ha sido conocida por la calidad y la confiabilidad. Recientemente, sin embargo, ha cambiado su enfoque de posicionamiento para combinar la calidad y el valor en el contexto de valor de largo plazo. Las campañas promocionales de la compañía explican cómo sus autos tienen un costo menor de propiedad cuando se

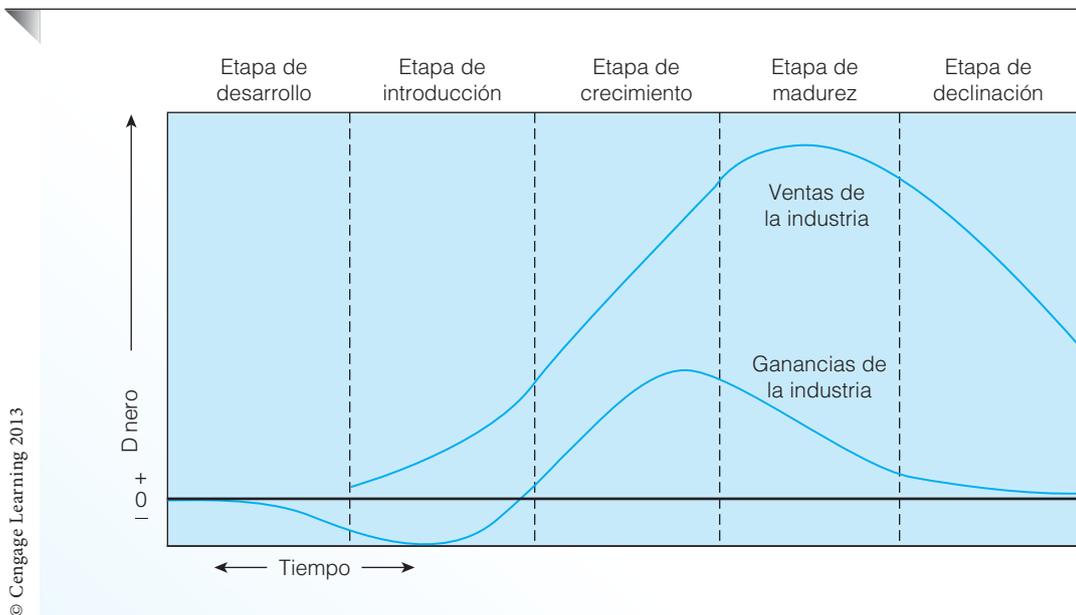
toman en consideración factores como el seguro, el combustible y el mantenimiento.<sup>11</sup> El posicionamiento de Honda es diferente de las estrategias que siguen Toyota (tecnología híbrida), Kia (estilo) y Volkswagen (ingeniería). Al modificar su estrategia de posicionamiento, Honda entiende que debe elevar constantemente las expectativas sobre el valor si quiere mantener su posición y permanecer competitiva.

A veces, la disminución de las ventas o la participación de mercado pueden indicar que los clientes han perdido la fe en la capacidad del producto para satisfacer sus necesidades. En tales casos, una posición nueva puede ser la mejor respuesta, ya que el fortalecimiento de la posición actual puede acelerar la crisis en el desempeño. El reposicionamiento quizá implique un cambio fundamental en cualquiera de los elementos de la mezcla de marketing, o en todos ellos. J.C. Penney, por ejemplo, contrató a Ron Johnson, quien trabajaba en Apple, para transformar la cadena con 110 años de antigüedad. Johnson comenzó por cambiar a una estrategia de fijación de precios “justos” usando tres puntos de precio en lugar de ventas frecuentes: Todos los días, Valor durante todo el mes y Mejores precios. También se cambiaron los precios para que terminaran en 0 en lugar de .99 y ayudaran a eliminar el estigma del descuento asociado con la compañía. Johnson también creó docenas de boutiques de “tienda dentro de una tienda” alrededor del tema de “Plaza del pueblo” para refrescar la estrategia de comercialización de Penney. Incluso se cambió el logotipo de la compañía para incorporar un diseño cuadrado (acorde a la estrategia de precios) y colores patrióticos rojo, blanco y azul. Los resultados iniciales no fueron amables con Johnson: Las ventas en las mismas tiendas descendieron un enorme 24% después de que se implementaron los cambios. Sin embargo, se espera que el plan de Johnson para revitalizar Penney tome cuatro años en completarse.<sup>12</sup>

Algunos de los programas de marketing más memorables implican intentos por moverse hacia posiciones nuevas. La campaña de jugo de naranja: “Ya no solo para el desayuno” y la campaña “Puerco: la otra carne blanca” son buenos ejemplos. Un ejemplo constante es el intento de Cadillac por reposicionar la marca debido el envejecimiento de su objetivo tradicional. La erosión de la participación de Cadillac en el mercado de automóviles de lujo la ha obligado a enfocarse en atraer hacia la marca a un público más joven. Sus programas de marketing recientes han sido encabezados por las campañas “Fusión de diseño y tecnología”, “Herencia renacida”, “Innovación”, “Es un estilo de vida” y “Lujo pura sangre”. En algunos casos, el reposicionamiento requiere el enfoque en productos nuevos. Por ejemplo, A Sony, el tercer fabricante más grande de cámaras en el mundo (detrás de Canon y Nikon), no se le tomó en serio como una marca de cámaras hasta que adquirió Konica Minolta y lanzó Alpha, una cámara SLR digital dirigida a la gama alta del mercado. Antes de la Alpha, Sony solo ofrecía modelos de enfocar y disparar.

## Gestión de las marcas a lo largo del tiempo

Las decisiones relacionadas con el branding y el posicionamiento son cuestiones estratégicas continuas. También lo es la gestión del programa de marketing en el tiempo. Para abordar esta cuestión, usamos el ciclo de vida del producto tradicional, que se muestra en la figura 7.8) para exponer la estrategia de marketing en términos de la concepción de la marca o el producto, a través de su crecimiento y madurez, y hasta su muerte definitiva. Nuestro uso del ciclo de vida del producto se basa en su capacidad para describir las cuestiones estratégicas y los objetivos clave que deberían considerarse durante cada fase de la vida de una marca. Señalamos, sin embargo, que el ciclo de vida del producto tiene muchas limitaciones. Primera, la mayoría de las marcas y los productos nuevos nunca pasan del desarrollo, y la mayoría de las marcas y los productos exitosos nunca mueren. Segunda, el ciclo de vida del producto en realidad se refiere a la vida de un producto/mercado, industria, sector o categoría de productos, no a marcas o empresas específicas. Por consiguiente, si trazamos el ciclo de vida de los negocios minoristas de libros en instalaciones físicas, tratamos con las características del mercado para este sector y no de las empresas individuales como Barnes & Noble o Books-a-Million. Además, la duración de cada etapa y el tiempo requerido para el ciclo general depende en gran medida de las acciones de las empresas dentro de la industria. Las empresas e industrias se reinventan constantemente; lo cual puede causar que el ciclo de vida se acelere, vaya más despacio o incluso se recicle.

**FIGURA 7.8** Etapas del ciclo de vida del producto


© Cengage Learning 2013

A pesar de estos problemas, el ciclo de vida del producto ofrece un marco útil para exponer la estrategia de marketing a lo largo del tiempo. La figura 7.9 resume las consideraciones estratégicas para cada etapa del ciclo de vida. Es importante que las empresas consideren la etapa de su ciclo de vida en el mercado respecto a la planeación en el periodo actual, así como planeación para el futuro. Usar el ciclo de vida del producto como un marco tiene la ventaja distintiva de obligar a las empresas a considerar el futuro de su industria y su marca. Por ejemplo, la industria tradicional de renta de DVD claramente está en las primeras etapas de su fase de declinación. El advenimiento de la distribución de DVD por correo y en quioscos, y las innovaciones tecnológicas como el video bajo demanda, la transmisión de contenido en video y el crecimiento del uso de plataformas móviles, ofrecen un incremento impresionante en la conveniencia para los consumidores. Dado este hecho, no es sorprendente que las compañías de renta tradicionales como Blockbuster y Movie Gallery hayan cerrado sus puertas o estén cerca de hacerlo. Por el contrario, Netflix abrazó las tecnologías más recientes y ahora se jacta de más de 26 millones de clientes de sus transmisiones alrededor del mundo. Redbox, el jugador dominante en la renta de DVD basada en quioscos, también ha crecido a un ritmo rápido. En ambos ejemplos, Netflix y Redbox fueron capaces de cambiar sus estrategias a lo largo del tiempo a fin de capitalizar los cambios en la industria de renta de películas.<sup>13</sup>

El cambio en la estrategia de Netflix en el tiempo también resalta las fuertes conexiones entre el programa de marketing y el branding. Por muchos años, la marca Netflix fue sinónimo de acceso fácil y conveniente a los DVD por medio de un programa de renta personalizable y relativamente barato. Distribución y precio eran las fortalezas clave de la compañía. Con el tiempo, sin embargo, los distribuidores de películas se vieron amenazados por Netflix y estuvieron menos dispuestos a trabajar con la compañía en cuestiones como fijación de precios y derechos de distribución. Esto causó que se incrementaran los costos operativos de Netflix. Conforme la tecnología se alejó de los DVD y se movió hacia la distribución digital, Netflix aprovechó la oportunidad para comenzar su movimiento en la misma dirección. Esto requería cambios en el programa de marketing en términos de estructura, fijación de precios y distribución que no fueron bien recibidos por los clientes. Muchos protestaron por los cambios y más de 800 000 cancelaron sus suscripciones. De repente, la marca Netflix ya no se tenía en alta consideración. Con el tiempo, los clientes comenzaron a regresar porque, a pesar de los incrementos de precio, el servicio de Netflix todavía ofrecía un valor excepcional. Viendo hacia adelante, sin embargo, Netflix tendrá que estar consciente de los movimientos competi-

**FIGURA 7.9** Consideraciones estratégicas durante el ciclo de vida del producto

	Etapas del ciclo de vida			
	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declinación
<b>Metas generales de marketing</b>	Estimular la conciencia y la prueba del producto	Incrementar la participación de mercado por la adquisición de clientes nuevos; descubrir necesidades y segmentos de mercado nuevos	Maximizar la ganancia defendiendo la participación de mercado o robándola de los competidores	Reducir los gastos y esfuerzos de marketing para maximizar la última oportunidad para obtener ganancias
<b>Estrategia de producto</b>	Introducir modelos limitados con características limitadas; cambios frecuentes de producto	Introducir modelos nuevos con características nuevas; buscar la innovación continua	Línea completa de modelos; incrementar ofertas de productos complementarios para ayudar en la diferenciación del producto	Eliminar los modelos y las marcas no rentables
<b>Estrategia de fijación de precios</b>	Precio de penetración para establecer una presencia en el mercado o precio desnatado para recuperar los costos de desarrollo	Los precios caen debido a la competencia; precio para igualar o derrotar a la competencia	Los precios continúan cayendo; precio para derrotar a la competencia	Estabilizar los precios en un nivel inferior
<b>Estrategia de distribución</b>	Lanzar el producto en forma gradual para expandir la disponibilidad; reclutar a intermediarios del canal	Intensificar los esfuerzos para expandir el alcance y disponibilidad del producto	Extensa disponibilidad del producto; conservar el espacio en los estantes; eliminación gradual de puntos de venta o canales no rentables	Mantener un nivel necesario para conservar a los clientes leales; continuar la eliminación progresiva de canales no rentables
<b>Estrategia de promoción</b>	Publicidad y ventas personales para formar conocimiento; fuerte promoción de ventas para estimular la prueba del producto	Publicidad, ventas y promoción de ventas agresivas de la marca para alentar el cambio de marca y la prueba continua	Enfatizar las diferencias y beneficios de la marca; alentar el cambio de marca; mantener fresca la marca/el producto	Reducir a un nivel mínimo o eliminar progresivamente por completo

Fuente: Adaptado de William M. Pride y O.C. Ferrell, *Marketing*, edición 2010 (Mason, OH: Cengage Learning, 2010), pp. 290-295.

tivos de Apple, Amazon y otros si ha de seguir siendo sinónimo de transmisión de películas y renta de DVD por correo.

### Etapas de desarrollo

Como indica la figura 7.8, una empresa no tiene ingresos por ventas durante la etapa de desarrollo. De hecho, experimenta una salida neta de efectivo debido a los gastos realizados en la innovación y el desarrollo del producto. Para la mayoría de las innovaciones, la empresa asume una gran cantidad de riesgo financiero, de mercado y de oportunidad debido a la incertidumbre que implica el desarrollo de productos y marcas nuevos. Por ejemplo, la industria farmacéutica entiende los retos del desarrollo de un producto nuevo como ninguna otra. Empresas como Merck, Pfizer y AstraZeneca gastan millones de dólares cada año en el desarrollo de fármacos nuevos. Al identificar un fármaco nuevo, se requieren años de pruebas antes de obtener la aprobación de la FDA. Luego, una vez que el fármaco está en el mercado, la empresa solo tiene unos cuantos años para recuperar su inversión antes que expire la protección de la patente y el mercado se abra a la competencia genérica. En esta industria altamente competitiva, las empresas farmacéuticas viven o mueren con base en la cantidad y la calidad de los fármacos que tienen en sus proyectos de desarrollo.

La etapa de desarrollo por lo general comienza con un concepto, que tiene varios componentes: 1) un entendimiento de los usos y beneficios específicos que buscan los clientes objetivo en un producto nuevo, 2) una descripción del producto, incluyendo sus usos y beneficios potenciales,

3) el potencial para crear una línea completa de productos que puedan crear sinergia en las ventas, la distribución y la promoción, y 4) un análisis de la factibilidad del concepto de producto, incluyendo cuestiones como ventas anticipadas, rendimiento sobre la inversión requerido, tiempo de introducción al mercado y tiempo de recuperación de la inversión. Teniendo en cuenta las probabilidades en contra de la mayoría de los productos nuevos, es claro por qué fracasa más de 80% de todo ello. Este hecho desafortunado de la vida subraya la necesidad de identificar de manera correcta las necesidades del cliente objetivo *antes* de elaborar la estrategia del producto. Por medio de pruebas de mercado efectivas, la empresa puede calibrar la respuesta del cliente hacia el producto nuevo antes de lanzarlo a gran escala. Los productos nuevos que corresponden estrechamente con las necesidades de los clientes y tienen ventajas fuertes sobre los productos competidores son mucho más fáciles de comercializar cuando llegan a la etapa de introducción de su ciclo de vida.

### Etapa de introducción

La etapa de introducción comienza cuando el desarrollo está completo y termina cuando las ventas indican que los clientes objetivo aceptan ampliamente el producto. La estrategia de marketing diseñada durante la etapa de desarrollo se implementa por completo durante la etapa de introducción, y debería estar estrechamente integrada con las ventajas competitivas y el enfoque estratégico de la empresa. Las metas de la estrategia de marketing comunes en la etapa de introducción son:

- Atraer clientes al aumentar la conciencia y el interés en la oferta del producto por medio de publicidad, relaciones públicas y esfuerzos de difusión que conecten los beneficios clave del producto con las necesidades y los deseos de los clientes.
- Inducir a los clientes a probar y comprar el producto por medio del uso de varias herramientas de ventas y actividades de fijación de precios. Ejemplos comunes son las muestras gratuitas del producto y el uso de incentivos de precios.
- Participar en actividades de educación de los clientes que enseñen a los integrantes del mercado objetivo cómo usar el producto nuevo.
- Fortalecer o expandir el canal y las relaciones de la cadena de suministro para obtener suficiente distribución del producto y que sea fácilmente accesible para los clientes objetivo.
- Establecer la disponibilidad y visibilidad del producto por medio de actividades de promoción comercial que alienten a los intermediarios del canal a proveer y apoyar el producto.
- Establecer objetivos de precios que equilibren la necesidad de la empresa de recuperar su inversión con las realidades competitivas del mercado.

Aunque todos los elementos del programa de marketing son importantes durante la etapa de introducción, la promoción y la distribución adecuadas son esenciales para hacer que los clientes sepan que el producto nuevo está disponible, enseñarles cómo usarlo correctamente y decirles dónde comprarlo. Aunque por lo común esta es una tarea muy costosa, no tiene que serlo. Por ejemplo, cuando Mozilla lanzó su navegador web de código abierto, Firefox, consiguió 150 millones de descargas y 10 millones de usuarios permanentes en solo 18 meses sin personal de marketing. El secreto del éxito de Mozilla fue una campaña de rumor de boca en boca que se centró en su sitio web SpreadFirefox.com. En la actualidad, los usuarios todavía pueden publicar ideas sobre cómo comercializar Firefox u ofrecerse como voluntarios para poner en acción otras ideas.<sup>14</sup>

La extensión de la etapa de introducción puede variar. En los mercados de negocios, los productos nuevos con frecuencia tienen periodos de introducción largos mientras los compradores se convencen de adoptarlos. En los mercados de consumo, muchos productos experimentan un auge inmediato en las ventas cuando los consumidores y minoristas sacan ventaja de las ofertas especiales de introducción. Después de la introducción, la empresa debe supervisar de manera continua la participación de mercado, los ingresos, la colocación en tienda, el soporte del canal, los costos y las tasas de uso para evaluar si el producto nuevo reembolsa la inversión de la empresa. Incluso cuando la empresa tiene la protección de patente o una tecnología difícil de imitar, debe vigilar con cuidado las reacciones de los competidores. Dar seguimiento a esta información es crucial si el producto quiere llegar al nivel deseado, continuar a lo largo de la curva de ventas que se eleva gradualmente y entrar en la etapa de crecimiento rentable. Por desgracia, la mayoría de las

introducciones de productos nuevos empiezan muy despacio y nunca disfrutan un aumento de la demanda o las ganancias. O empiezan con una explosión y declinan con rapidez. Los fracasos durante la introducción son aún más costosos que en la etapa de desarrollo, ya que los costos de marketing y distribución se suman a los gastos totales implicados en el lanzamiento del producto.

### Etapa de crecimiento

La empresa debería estar lista para la etapa de crecimiento, ya que los incrementos sostenidos en las ventas pueden comenzar rápido. La curva ascendente de ventas del producto puede ser pronunciada, y las ganancias deberían incrementarse con rapidez y luego declinar hacia el final de la etapa de crecimiento. La duración de la etapa de crecimiento varía de acuerdo con la naturaleza del producto y las reacciones competitivas. Por ejemplo, los pañales desechables tuvieron una etapa de crecimiento larga ya que experimentaron un crecimiento anual de más de 30% por una década. Una etapa de crecimiento corta es típica para las tecnologías nuevas, como el iPhone más reciente o los videojuegos nuevos.

Independientemente de la duración de la etapa de crecimiento, la empresa tiene dos prioridades principales: 1) establecer una posición fuerte, defendible, en el mercado y 2) lograr los objetivos financieros que amorticen la inversión y obtener suficientes ganancias para justificar un compromiso de largo plazo con el producto. Dentro de estas dos prioridades, hay varias metas pertinentes de la estrategia de marketing:

- Aprovechar las ventajas diferenciales *percibidas* del producto en términos de diferenciación de marca, calidad, precio, valor, etc., para asegurar una posición fuerte en el mercado.
- Establecer una identidad de marca clara por medio de campañas promocionales coordinadas dirigidas tanto a los clientes como al comercio.
- Crear un posicionamiento único usando una publicidad que enfatice los beneficios del producto para los clientes objetivo en relación con otras soluciones o productos disponibles.
- Mantener el control sobre la calidad del producto para asegurar la satisfacción del cliente.
- Maximizar la disponibilidad del producto por medio de actividades de distribución y promoción que capitalicen su popularidad.
- Mantener o mejorar la capacidad del producto para ofrecer ganancias a los socios del canal clave y de la cadena de suministro, en especial a los minoristas que controlan el espacio en los estantes y la colocación del producto.
- Encontrar el equilibrio ideal entre precio y demanda ya que la elasticidad del precio se vuelve más importante conforme el producto se mueve hacia la etapa de madurez.
- Siempre mantener un ojo enfocado en la competencia.

Durante la etapa de crecimiento, la estrategia general cambia de adquisición a retención, de estimular la prueba del producto a generar compras repetidas y establecer la lealtad hacia la marca. Esto no solo sucede para los clientes, sino también para los mayoristas, minoristas y otros miembros de la cadena de suministro. La clave es desarrollar relaciones de largo plazo con los clientes y socios para prepararse para la etapa de madurez. Conforme madura el mercado, la empresa necesitará clientes leales y buenos amigos en la cadena de suministro a fin de permanecer competitiva. Mantener las relaciones clave es una propuesta desafiante y costosa. Por esta razón, la etapa de crecimiento es la más cara para el marketing.

La fijación de precios también se vuelve más desafiante durante la etapa de crecimiento. Conforme más competidores entran al mercado, la empresa debe equilibrar su necesidad de flujo de efectivo con su necesidad de ser competitiva. La relación entre el precio y la calidad percibida es un factor complicado, como lo es la creciente sensibilidad de los clientes ante el precio. No es extraño ver durante la etapa de crecimiento a los competidores reclamar posiciones del mercado con base en bonificaciones o estrategias de fijación de precios basadas en el valor. Otras empresas resuelven el dilema de la fijación de precios ofreciendo distintos productos en diferentes puntos de precio. Es posible ver esta estrategia en acción en el mercado de los teléfonos inalámbricos, donde cada proveedor de servicios anuncia una oferta de servicios en diferentes niveles (es decir, minutos y características) en niveles distintos de precios. FedEx implementa la misma estrategia con sus ofertas de servicio en niveles (entrega al día siguiente a las 8:30 a.m., entrega al día siguiente a las 10:30 a.m., etcétera).

Otro desafío importante durante la etapa de crecimiento es el número elevado de competidores que entran al mercado. Existe la tendencia de que muchas empresas pongan menos atención a los competidores durante la etapa de crecimiento. Después de todo, el mercado ha crecido rápidamente y hay suficientes negocios para que todos tengan una porción. ¿Por qué no preocuparse por los competidores más tarde? Porque el crecimiento algún día se detendrá y el mercado se volverá maduro. Para protegerse, la empresa debe construir una posición de mercado defendible conforme se prepara para la madurez del mercado. Esta posición puede basarse en imagen, precio, calidad o quizá algún estándar tecnológico. Con el tiempo, el mercado pasará por un periodo de agitación y surgirán las empresas dominantes. En Estados Unidos, este proceso ya está en marcha en mercados como los teléfonos inalámbricos, las aerolíneas y la tecnología de internet.

### Etapa de madurez

Después de que ocurre la agitación al final de la etapa de crecimiento, la ventana de oportunidad estratégica prácticamente se cerrará para el mercado y entrará en la etapa de madurez. No entrarán más empresas a menos que hayan encontrado alguna innovación del producto lo bastante significativa para atraer gran cantidad de clientes. Sin embargo, la ventana de oportunidad a menudo permanece abierta para las características nuevas del producto y sus variaciones. Un ejemplo apropiado es la introducción de productos light, secos, helados, artesanales, sin alcohol y bajos en carbohidratos en la industria cervecera. Estas variaciones pueden ser bastante importantes cuando las empresas intentan obtener participación de mercado. Frente al crecimiento limitado o nulo dentro del mercado, una de las pocas formas para que una empresa obtenga participación de mercado es robársela a un competidor. Dicho robo viene a menudo solo con inversiones promocionales significativas o recortes en el margen bruto debido a la disminución de los precios. Las apuestas en esta partida de ajedrez a menudo son muy altas. Por ejemplo, tan solo un cambio fraccionario en la participación de mercado en la industria refresquera significa millones de dólares en ingresos adicionales y ganancias para la empresa afortunada.

En el ciclo de vida típico del producto, esperamos que la madurez sea la etapa más larga. Para la empresa que ha sobrevivido la etapa de crecimiento, la madurez puede ser un periodo relativamente de *statu quo*. En tanto se mantenga el volumen de ventas para mantener constante la participación de mercado, es posible adoptar una perspectiva a más largo plazo debido a la disminución de la incertidumbre del mercado. Por lo común, una empresa tiene cuatro metas generales a las que puede aspirar durante la etapa de madurez:

- **Generar flujo de efectivo.** Para el momento en que un mercado alcanza la madurez, los productos de la empresa deberían producir un flujo de efectivo muy positivo. Esto es esencial para recuperar la inversión inicial y generar el exceso de efectivo necesario para que la empresa crezca y desarrolle productos nuevos.
- **Mantener la participación de mercado.** La estrategia de marketing debería enfatizar el mantenimiento de la participación de mercado entre las marcas dominantes. Las empresas que tienen una participación de mercado marginal deben decidir si tienen una oportunidad razonable para mejorar su posición. Si no, deberían considerar retirarse.
- **Robar participación de mercado.** Cualquier empresa en un mercado maduro puede perseguir esta meta; sin embargo, es más probable la usen las empresas que tienen posiciones más débiles. La clave para esta estrategia es crear incentivos que alienten el cambio de marca, aunque solo sea de manera temporal. Incluso aumentos pequeños en la participación de mercado pueden conducir a incrementos grandes en las ganancias.
- **Incrementar la participación del cliente.** La participación del cliente se refiere al porcentaje de las necesidades de cada cliente en un área particular que es satisfecho por la empresa. Esta estrategia es bastante común en los servicios financieros. Del mismo modo, muchas cadenas grandes de abarrotes incrementan su participación del cliente agregando características que van desde alimentos precocinados listos para comer hasta servicios de lavado en seco en un esfuerzo por crear una tienda donde comprar de todo para las necesidades de la familia.

Para lograr estas metas, la empresa tiene al menos cuatro opciones generales para la selección de la estrategia a lo largo de la etapa de madurez: 1) desarrollar una imagen nueva del

producto, 2) encontrar y atraer usuarios nuevos al producto, 3) descubrir aplicaciones y usos nuevos para el producto o 4) aplicar tecnología avanzada al producto. Kraft Foods, por ejemplo, lanzó una campaña promocional masiva para crear una imagen nueva para Jell-O después de una larga disminución en las ventas. En la actualidad, Jell-O ha logrado una vez más una posición gourmet entre los niños de Estados Unidos. Del mismo modo, Whirlpool usó una innovación del producto para sacudirse el “mar de blanco”, una frase que se usa a menudo para describir la gama anodina de ofertas en aparatos electrodomésticos. Las lavadoras y secadoras Duet de Whirlpool, líderes en la industria en cuanto a diseño, facilidad de uso y eficiencia de energía) ahora dominan 40% del mercado de carga frontal.<sup>15</sup> Por último, como se describe en la sección *Más allá de las páginas 7.3*, Nintendo usó una estrategia de renovación de la marca para atraer a los jugadores casuales hacia sus sistemas de juego portátiles y para el hogar.

Robar clientes a la competencia implica crear incentivos para que los prospectos prueben el producto de la empresa. Esto quizá requiera grandes gastos en actividades de promoción de ventas como entregar muestras o cupones de descuento y la promoción comercial para alentar la exhibición prominente del producto en los estantes de las tiendas. En algunos casos, una vez que se ha logrado el cambio de marca, los clientes pueden ser atados por medio de acuerdos contractuales. Esto es común entre los proveedores de telefonía inalámbrica, los clubes de salud y los proveedores de televisión satelital. Un enfoque más común es simplemente igualar los precios competitivos, como es el caso entre muchas empresas minoristas competidoras. Por ejemplo, la mayoría de las cadenas de pizzerías aceptarán los cupones de los competidores e igualarán sus incentivos promocionales para conseguir negocios.



PRNewsFoto/Whirlpool

Whirlpool fue capaz de inyectar vida nueva a un mercado estancado usando un diseño innovador del producto.

## Más allá de las páginas 7.3

### Estrategia de renovación de la marca de Nintendo<sup>16</sup>

Admítalo. Siempre pensó que la línea de sistemas de juego de Nintendo era solo para niños. Usted no es el único. La mayoría de las personas asocian a Nintendo 64, Game-cube, Wii, GameBoy y DSi con personajes famosos como Mario, Luigi y Princess Peach. Sin embargo, después de varios años de ventas bajas, Nintendo se embarcó en una estrategia de renovación de la marca para cambiar las opiniones de todas las personas sobre los videojuegos y los jugadores que los disfrutaban. La compañía descubrió que los jugadores casuales, e incluso los no jugadores, eran un mercado mucho más grande que los jugadores acérrimos. En vista de que los jugadores acérrimos ya preferían Xbox y PlayStation, Nintendo adoptó un enfoque de estrategia del Océano Azul para rehacer la compañía y dirigirse específicamente a los mercados de jugadores casuales y no jugadores.

Su primer paso hacia la renovación de la marca ocurrió a principios de 2006 con el rediseño de su sistema de juego portátil DS original. Denominado DS Lite, era una versión más pequeña, ligera, con pantalla más brillante y claramente con aspecto de iPod, del sistema DS original. Se jactaba de una pantalla sensible al tacto, un puntero, batería de larga duración y la capacidad para jugar todos los juegos de DS y GameBoy Advance. Para que coincidiera con el lanzamiento, Nintendo renovó la marca de muchos de sus juegos populares de rompecabezas y desarrollo de habilidades, bajo la etiqueta "Touch Generations". Los títulos en la serie (incluyendo *Brain Age*, *Big Brain Academy*, *Tetris DS*, *Nintendogs*, *Magnética*, *Electro-plankton*, *Sudoku Gridmaster* y *True Swing Golf*) habían estado disponibles por un tiempo; sin embargo, no habían sido calificados en forma colectiva y dirigidos hacia un público particular. Ese público constaba de hombres y mujeres entre 40 y 50 años en el llamado mercado de jugadores casuales. A diferencia de los más jóvenes que disfrutaban jugar por largos periodos, los jugadores casuales prefieren jugar en periodos más pequeños: esperando a que sus hijas terminen su clase de danza, viajando en el transporte público o como una forma divertida de ocupar 10 minutos antes de una reunión. En el momento del lanzamiento, el sitio web Touch Generations de Nintendo cubría las necesidades de este mercado perfectamente:

¿Usted no es un jugador acérrimo? Está bien. Hacemos juegos pensando en usted. La serie Touch Generations de Nintendo, exclusiva para el Sistema de juego Nintendo DS portátil, le permite una interacción simple y atrayente con juegos que promueven la producción sobre la destrucción, la con-

templación sobre la dominación. Sin instrucciones complejas. Sin curva de aprendizaje pronunciada. Juegue poco. Juegue mucho. Depende de usted.

El segundo paso de Nintendo hacia la renovación de la marca ocurrió a fines de 2006 con el lanzamiento de la consola de juegos Wii para el hogar. La característica definitoria del Wii era su controlador inalámbrico: el Wii Remote. Este permitía jugar de manera interactiva moviendo los brazos y el cuerpo en distintas formas parecidas al juego (como practicar tenis, béisbol o conducir un auto). Nintendo también amplió la marca Touch Generations para incluir juegos Wii como *Wii Fit*, *Wii Music* y *Big Brain Academy*. Después del lanzamiento, tanto el DS Lite como el Wii se convirtieron rápidamente en las plataformas de juego de mayor venta en el mundo.

En 2009, Nintendo refinó más su estrategia con el lanzamiento del sistema portátil DSi. Aunque se asemejaba mucho al DS Lite, incorporaba pantallas más grandes, cámaras frontal y trasera, una tienda de juegos en línea, almacenamiento removible y software de edición de imágenes. El portátil fue actualizado en 2011 con el 3DS que presentaba gráficos en 3D. Juntos, estos cambios hicieron que el DSi y el 3DS fueran mucho más sociales que el sistema original. De hecho, la meta de Nintendo era crear un sistema que hiciera más que jugar. La compañía deseaba crear un sistema que enriqueciera la vida de las personas. Este giro necesitaba un cambio en el marketing de Nintendo sobre Touch Generations:

La familia de software Touch Generations permite a personas de todo tipo conectarse entre sí por medio de experiencias interactivas divertidas y atractivas sin importar cuál sea su edad, su género o su procedencia. Títulos como *Wii Fit™ Plus* y *Art Academy™* pueden unir a las familias en formas nuevas y emocionantes. Después de todo, la diversión es una idea universal. Solo busque el logotipo naranja distintivo en la caja del juego en su tienda local.

La estrategia Touch Generations de Nintendo obtiene ventaja de las tendencias en el mercado de los juegos. La edad promedio de los compradores frecuentes es de 40 años, con 25% de todos los jugadores con una edad de más de 50 años. Nintendo cree que hay un segmento amplio de jugadores "latentes" en el mercado que disfrutaban de jugar *Pac-Man* y *Pong* cuando eran niños o adultos jóvenes. Muchos expertos concuerdan y señalan el éxito enorme de *The Sims* como ejemplo de un juego que atrae a este mercado.

## Etapa de declinación

La meseta de ventas de un producto no durará para siempre, y con el tiempo comenzará una declinación persistente en los ingresos. Una empresa tiene dos opciones básicas durante la etapa de declinación: 1) intentar posponerla o 2) aceptar que es inevitable. Si la empresa intenta posponer la declinación, es preciso renovar la demanda del producto por medio del reposicionamiento, desarrollando nuevos usos o características para el producto o aplicando tecnología nueva. Por ejemplo, a pesar de la declinación en las ventas de automóviles potentes durante las dos décadas anteriores, Ford, Chrysler y GM, han lanzado con éxito versiones rediseñadas de sus marcas famosas. El Ford Mustang Shelby GT 500 se presentó en 2007 para los compradores ávidos dispuestos a pagar 20 000 dólares sobre el precio de etiqueta (lo cual es alrededor de 40 000 dólares) para obtener los primeros Shelby producidos. El Dodge Challenger de Chrysler debutó en 2008, con el Chevy Camaro de GM que se lanzó en 2009.<sup>17</sup> En la actualidad, las tres marcas todavía se venden bastante bien. Posponer la declinación del producto de esta manera requiere una gran cantidad de tiempo y una inversión considerable de recursos. Muchas empresas, sin embargo, no tienen los recursos ni la oportunidad de renovar la demanda del producto y deben aceptar que la declinación es inevitable. En tales casos, la empresa puede cosechar ganancias del producto mientras declina la demanda o deshacerse de él, dando pasos para abandonarlo o venderlo a otra empresa.

El enfoque de *cosechar* requiere una reducción gradual en los gastos de marketing y usa una mezcla de marketing menos intensiva de recursos. Esta estrategia también permite a la empresa canalizar su mayor flujo de efectivo hacia el desarrollo de productos nuevos. Por ejemplo, GM eliminó en forma gradual la marca Oldsmobile a lo largo de varios años ofreciendo descuentos y otros incentivos especiales, como garantías más extensas, para disipar los temores de los clientes de un soporte limitado. Una compañía que usa la opción de *desinvertir* retira todo el soporte de marketing del producto. Puede continuar vendiéndolo hasta que puede sostener las pérdidas, o hacer que el producto sea adquirido por otra empresa. Por ejemplo, Procter & Gamble abandonó su marca de detergente para ropa Oxydol y vendió sus Redox Brands (ahora conocidas como CR Brands) por siete millones de dólares. Aunque P&G había vendido Oxydol durante 73 años, la compañía decidió eliminar la marca después que sus ventas cayeron de un máximo de 64 millones de dólares en 1950 a solo 5.5 millones justo antes de la venta. Ahora CR Brands comercializa la marca como Oxydol Extreme Clean y se dirige a los consumidores de la Generación X con versiones líquidas y un empaque brillante.<sup>18</sup>

Hay varios factores que la empresa debería tomar en cuenta antes de decidir sobre una estrategia de marketing apropiada durante la etapa de declinación:

- **Potencial del segmento del mercado.** La empresa podría tener segmentos de clientes leales que continuarán comprando el producto. Si estos segmentos son viables y rentables, la empresa debería posponer la declinación o cosechar lentamente el producto. Por ejemplo, a pesar de la declinación en el mercado de renta de DVD, a un número considerable de clientes les gusta Redbox por su conveniencia y su precios bajos.
- **La posición del producto en el mercado.** Un producto en una posición destacada con una imagen sólida puede ser rentable y generar efectivo en exceso al atraer los clientes de los productos abandonados por sus competidores.
- **La estructura de precios y costos de la empresa.** Si la empresa es un productor de bajo costo en la industria y mantiene su precio de venta, el producto puede permanecer viable incluso en un mercado en declinación. La estructura de costos de la empresa también podría mejorar al ya no tener que invertir en el programa de marketing del producto.
- **El ritmo de deterioro del mercado.** Entre más rápido sea el ritmo de deterioro del mercado, más pronto debería desinvertir la empresa en el producto.

Aunque la empresa debería considerar con cuidado estos factores, no debe ser sentimental en cuanto a abandonar un producto o una marca que fracasan. Por otra parte, no debe descartar con rapidez un intento de renovación, en particular si no tiene un uso alternativo mejor para sus recursos.

A lo largo del ciclo de vida del producto es imperativo que la empresa se mantenga enfocada en los cambios del mercado, no solo en sus productos o marcas. Los productos y marcas tienen ciclos de vida porque los mercados y los clientes cambian. Al enfocarse en los mercados cambiantes, la empresa puede intentar crear productos nuevos y de mejor calidad para satisfacer las necesidades de los clientes. Solo de esta manera puede crecer, prosperar, mantenerse competitiva y continuar siendo vista como una fuente de soluciones por el mercado objetivo.

## Lecciones del capítulo 7

La estrategia de branding:

- es crucial para la diferenciación y el posicionamiento efectivos de la oferta completa.
- implica seleccionar la combinación correcta de nombre, símbolo, concepto o diseño que identifique un producto o una empresa específicos.
- consta de dos partes: el nombre (palabras, letras y números) y el emblema (símbolos, figuras o un diseño) de la marca.
- implica más que desarrollar un nombre o emblema de marca. Para ser en verdad exitosa, una marca debe captar sucintamente la oferta del producto de forma que responda una pregunta en la mente del cliente.
- involucra los muchos atributos diferentes que constituyen la manera en que los clientes piensan acerca de las marcas: personas (empleados y endosantes), lugares (país de origen y canales), cosas (eventos, causas y aprobaciones de terceros) y otras marcas (alianzas, ingredientes de marca, la compañía y las extensiones).
- también implica diferenciación de marca corporativa, que incluye actividades dirigidas hacia una variedad de actores para construir y mejorar la reputación de la empresa.
- es importante debido a sus muchas ventajas, entre las que se encuentra que facilita a los clientes encontrar y comprar productos.
- implica decisiones como la venta de marcas del fabricante *versus* marcas propias. Aunque las marcas propias por lo general son más rentables, las del fabricante tienen integrados demanda, reconocimiento y lealtad hacia el producto.
- conlleva decisiones relacionadas con diferenciación de marca individual *versus* familiar.
- implica gestionar alianzas estratégicas, como la marca compartida o la licencia de marca, con las que se desarrollan relaciones cercanas con otras empresas.
- involucra el desarrollo de la lealtad de los clientes hacia las marcas. La lealtad hacia la marca es una actitud positiva que causa que los clientes tengan una preferencia consistente por esa marca sobre todas las competidoras en una categoría de producto. Tres niveles de lealtad son: reconocimiento de la marca, preferencia por la marca e insistencia en la marca.
- implica construir el valor de la marca para la empresa respecto a su valor, o los valores de marketing y financiero asociados con una posición de la marca en el mercado.

- también consiste en dar pasos para proteger el nombre y los emblemas de la marca de la violación de la marca registrada por parte de otras empresas.

El empaque y etiquetado:

- son consideraciones importantes en la estrategia de branding debido a que el empaque a menudo va de la mano con el desarrollo de un producto, sus beneficios, su diferenciación y su imagen.
- incluyen cuestiones como color, forma, tamaño y conveniencia del empaque o el envase del producto.
- a menudo se usan en las modificaciones del producto o la colaboración entre marcas para reposicionar el producto o darle características nuevas y mejoradas.
- son vitales para ayudar a los clientes a hacer selecciones de producto apropiadas.
- pueden tener consecuencias ambientales y legales importantes.

La diferenciación y el posicionamiento:

- implican crear diferencias en la oferta de producto de la empresa que lo distinguen de las ofertas competidoras (diferenciación), además del desarrollo y el mantenimiento de una posición relativa para una oferta de producto en la mente del mercado objetivo (posicionamiento).
- puede supervisarse por medio del uso de varias herramientas como el mapeo perceptual (una representación visual espacial de las percepciones del cliente en dos o más dimensiones clave) y el lienzo estratégico (una herramienta visual que describe cómo se compara la empresa con la competencia por medio de varios factores competitivos que son importantes para el mercado objetivo).
- se basa fundamentalmente en la marca, pero puede incluir otras bases para la diferenciación, como descriptores del producto (características, ventajas, beneficios) y servicios de asistencia al cliente.
- incluye las estrategias de posicionamiento para fortalecer la posición actual y el reposicionamiento.

La gestión de las marcas en el tiempo:

- puede abordarse por medio del ciclo de vida tradicional del producto, el cual sigue la evolución del desarrollo y nacimiento, crecimiento y madurez, y declinación y muerte del producto o la marca a lo largo de cinco etapas:

- desarrollo: tiempo de no tener ingresos por ventas, flujo de efectivo negativo y alto riesgo
- introducción: tiempo de elevar la conciencia del cliente, extensos gastos de marketing e ingresos por ventas rápidamente crecientes
- crecimiento: tiempo de ingresos por ventas rápidamente crecientes, aumento de las ganancias, expansión del mercado y cantidades crecientes de competidores
- madurez: tiempo de mesetas de ventas y ganancias, un cambio desde la adquisición de clientes a la retención de clientes y estrategias dirigidas hacia la conservación o el robo de participación de mercado
- declinación: tiempo de ventas persistentes y disminución en las ganancias, intentos de posponer la declinación o estrategias dirigidas a cosechar o desinvertir el producto
- puede ser influida por los cambios en el mercado o por las acciones de las empresas dentro de la industria conforme se reinventan constantemente.

## Preguntas de análisis

1. Considere la idea de que una marca en verdad efectiva es aquella que captura en forma sucinta la oferta del producto de una manera que responde una pregunta en la mente del cliente. Ahora, considere estas marcas (o elija las suyas): Coca-Cola, Disney, Marlboro, American Express y Ford. ¿Qué preguntas responden estas marcas? ¿Por qué son efectivas estas marcas?
2. Compare las puntuaciones de reputación corporativa de la figura 7.2 con las valoraciones de la marca en la figura 7.4. ¿Por qué Apple se encuentra en el primer lugar en ambas listas? ¿Cómo ha usado la compañía una buena estrategia de branding y posicionamiento para lograr este resultado? ¿Cómo es que Wells Fargo puede tener una valoración de marca muy alta, pero una puntuación de reputación corporativa muy baja?
3. Vea de nuevo las 10 marcas principales en la figura 7.4. ¿Qué bases usan para su diferenciación? ¿Qué estrategias utilizan para crear una posición relativa en sus respectivos mercados? ¿Por qué estas marcas mantienen tanto valor?

## Ejercicios

1. Usando el marco de atributos de la marca de la figura 7.1, construya una declaración general de branding sobre usted mismo. ¿Cómo verían otros su marca, en especial los empleadores potenciales? ¿Qué áreas necesita mejorar? ¿Su marca responde preguntas clave o crea preguntas sobre sus capacidades?
2. Realice alguna investigación de antecedentes en los siguientes mercados: servicio de telefonía inalámbrica, reproductores de DVD y pizzas. ¿En cuál etapa del ciclo de vida del producto está cada uno de estos mercados en la actualidad? ¿Qué características de mercado le hacen sentir de esta manera? ¿Hay evidencia de que cualesquiera de estos mercados están a punto de moverse hacia la siguiente etapa del ciclo de vida? Explique.
3. Piense acerca de la última compra que hizo en cada una de las siguientes categorías de productos enlistados en la tabla de abajo. ¿Cuáles son las características, las ventajas y los beneficios del producto o la marca específicos que seleccionó? Después de completar la tabla, considere el posicionamiento del producto o la marca en el mercado. ¿Su posicionamiento coincide con sus respuestas en la tabla? Explique.

	Características	Ventajas	Beneficios
Marca de zapatos deportivos _____			
Nombre o franquicia de restaurante _____			
Marca de aerolínea _____			

## Notas finales

1. Estos datos provienen de Fred Mackerodt, “Defending a Brand Isn’t Easy”, *CEO Magazine*, abril-mayo 2006, 54-55; Maya Roney, “Steinway: Worth Much More than a Song”, *BusinessWeek Online*, 6 de marzo de 2007 ([http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/mar2007/db20070305\\_637888.htm](http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/mar2007/db20070305_637888.htm)); sitio corporativo de Steinway (<http://www.steinway.com/about>), consultado el 23 de mayo de 2012; y Chen Yingqun y Yang Yang, “Music to Their Ears”, *China Daily USA*, 30 de marzo de 2012 ([http://usa.chinadaily.com.cn/weekly/201203/30/content\\_14947510.htm](http://usa.chinadaily.com.cn/weekly/201203/30/content_14947510.htm)).

2. Estos conceptos están adaptados de Brand Blog de Jennifer Rice, Mantra Brand Consulting (<http://brand.blogs.com>).

3. Douglas A. McIntyre, “JCPenney Buys Liz Claiborne, a Brand No One Else Wants”, *24/7 Wall Street*, 13 de octubre de 2011 (<http://247wallst.com/2011/10/13/jcpenney-buys-liz-claiborne-a-brand-no-one-else-wants>); Mark J. Miller, “JCPenney Re-Refreshes Brand - Third Time’s the Charm?” *branchannel*, 26 de enero de 2012 (<http://www.branchannel.com/home/post/JCPenney-Rebrands-012612.aspx>); y Aarthi Sivaraman, “Buy or Sell—Will Penney Emerge Stronger from the Downturn?” *Forbes*, 17 de abril de 2009 (<http://www.forbes.com/feeds/afx/2009/04/17/afx6306069.html>).

4. Robert Passikoff, “Top-100 Loyalty Leaders for 2011”, *Forbes*, 13 de septiembre de 2011 (<http://www.forbes.com/sites/marketshare/2011/09/13/top-100-loyalty-leaders-for-2011>).

5. Sitio web de Kia (<http://www.kia.com/#/warranty>).

6. “J&J to Buy Pfizer Unit for \$16B” *CNN Money* (tomado de Reuters), 26 de junio de 2006 ([http://money.cnn.com/2006/06/26/news/companies/pfizer\\_njnj\\_reut/index.htm](http://money.cnn.com/2006/06/26/news/companies/pfizer_njnj_reut/index.htm)).

7. Estos datos son del sitio web de BIOTA Spring Water (<http://www.biotaspringwater.com/?q=bottle>), consultado el 24 de mayo de 2012; el sitio web de Coca-Cola PlantBottle ([http://www.thecoca-colacompany.com/citizenship/plantbottle\\_benefits.html](http://www.thecoca-colacompany.com/citizenship/plantbottle_benefits.html)), consultado el 24 de mayo de 2012; y el sitio web de NatureWorks LLC (<http://www.natureworkslc.com/the-ingo-journey.aspx>), consultado el 24 de mayo de 2012.

8. “Lunchmeats Launch in Reusable PP Containers”, *Packaging World*, 2 de junio de 2003 (<http://www.packworld.com/package-type/thermoformed-packaging/lunchmeats-launch-reusable-pp-containers>).

9. Estos datos provienen de Stuart Elliott, “Tropicana Discovers Some Buyers are Passionate about Packaging”, *New York Times*, 22 de febrero de 2009 (<http://www.nytimes.com/2009/02/23/business/media/23adcol.html>); David Kiley, “Arnell Strikes Again: Orange You Glad You Hired Him Tropicana?”, *BusinessWeek Online*, 27 de febrero de 2009 ([http://www.businessweek.com/the\\_thread/brandnewday/archives/2009/02/arnell\\_strikes.htm](http://www.businessweek.com/the_thread/brandnewday/archives/2009/02/arnell_strikes.htm)); David Kiley, “More Piling on Arnell’s Tropicana Fiasco”, *BusinessWeek Online*, 18 de marzo de 2009 ([http://www.businessweek.com/the\\_thread/brandnewday/archives/2009/03/more\\_piling\\_on.html](http://www.businessweek.com/the_thread/brandnewday/archives/2009/03/more_piling_on.html)); y David Kiley, “Tropicana Fiasco from Arnell is Gift that Keeps Giving”, *BusinessWeek Online*, 3 de abril de 2009 ([http://www.businessweek.com/the\\_thread/brandnewday/archives/2009/04/tropicana\\_fiasco.htm](http://www.businessweek.com/the_thread/brandnewday/archives/2009/04/tropicana_fiasco.htm)).

[www.businessweek.com/the\\_thread/brandnewday/archives/2009/04/tropicana\\_fiasco.htm](http://www.businessweek.com/the_thread/brandnewday/archives/2009/04/tropicana_fiasco.htm)).

10. Eric Greenberg, “Drug Makers Not Preempted from Lawsuits”, *Packworld*, 17 de abril de 2009 (<http://www.packworld.com/webonly-27416>).

11. Brian Morrissey, “Honda Touts Value Message”, *Adweek*, 6 de abril de 2009 ([http://www.adweek.com/aw/content\\_display/earch/e3iff50ba6951560a30c30555cab2e882ef](http://www.adweek.com/aw/content_display/earch/e3iff50ba6951560a30c30555cab2e882ef)).

12. Estos hechos provienen de Rebecca Cullers, “JCPenney Gets All Patriotic With Its New Logo”, *Adweek*, 27 de enero de 2012 (<http://www.adweek.com/adfreak/jcpenney-gets-all-patriotic-its-new-logo-137786>); Rafi Mohammed, “J.C. Penney’s Risky New Pricing Strategy”, *BusinessWeek*, 31 de enero de 2012 (<http://www.businessweek.com/management/jc-penneys-risky-new-pricing-strategy-01312012.html>); y Jennifer Reingold, “Ron Johnson: Retail’s New Radical”, *CNN Money*, 7 de marzo de 2012 (<http://management.fortune.cnn.com/2012/03/07/jc-penney-ron-johnson>).

13. Estos datos son de Chloe Albanesius, “Netflix: Users Who Left After Price Hike are Re-Joining”, *PC Magazine*, 16 de mayo de 2012 (<http://www.pcmag.com/article2/0,2817,2404523,00.asp>).

14. “Open-Source Ad Campaigns”, *Business 2.0*, abril de 2006, 92; y el sitio web de Firefox (<http://affiliates.mozilla.org/en-US>), consultado el 25 de mayo de 2012.

15. Corporate Design Foundation, “Branding that Speaks to the Eyes”, *BusinessWeek Online*, 16 de marzo de 2006 ([http://www.businessweek.com/innovate/content/mar2006/id20060316\\_504093.htm](http://www.businessweek.com/innovate/content/mar2006/id20060316_504093.htm)).

16. Kenji Hall, “Has Nintendo Peaked?”, *BusinessWeek Online*, 7 de mayo de 2009 ([http://www.businessweek.com/globalbiz/content/may2009/gb2009057\\_844946.htm](http://www.businessweek.com/globalbiz/content/may2009/gb2009057_844946.htm)); Reena Jana, “Nintendo’s Brand New Game”, *BusinessWeek Online*, 22 de junio de 2006 ([http://www.businessweek.com/innovate/content/jun2006/id20060622\\_124931.htm](http://www.businessweek.com/innovate/content/jun2006/id20060622_124931.htm)); Sarah Lacy, “Social Gaming Scores in the Recession”, *BusinessWeek Online*, 30 de abril de 2009 ([http://www.businessweek.com/technology/content/apr2009/tc20090429\\_963394.htm](http://www.businessweek.com/technology/content/apr2009/tc20090429_963394.htm)); y sitio web Touch Generations de Nintendo (<http://www.nintendo.com/games/touchgenerations>), consultado el 25 de mayo de 2012.

17. Alex Taylor III, “Bankruptcy Baby: 2010 Chevrolet Camaro Coupe”, *Fortune*, 2 de junio de 2009 (<http://thewheeldeal.blogs.fortune.cnn.com/2009/06/02/bankruptcy-baby-2010-chevrolet-camaro-coupe>); y Peter Valdes-Dapena, “Shelby Mustangs: \$20,000 Over Sticker”, *CNNMoney.com* (Autos Section), 19 de mayo de 2006 ([http://www.cnn.com/2006/AUTOS/05/17/shelby\\_over\\_sticker/index.html](http://www.cnn.com/2006/AUTOS/05/17/shelby_over_sticker/index.html)).

18. Estos datos son del sitio web de CR Brands Oxydol (<http://www.oxydol.com/Products.html>), consultado el 25 de mayo de 2012; Matthew Swibel, “Spin Cycle”, *Forbes*, 2 de abril de 2001, 118; y Randy Tucker, “Liquid Oxydol Aimed at Gen X”, *Cincinnati Inquirer*, 3 de mayo de 2001 ([http://www.enquirer.com/editions/2001/05/03/fin\\_liquid\\_oxydol\\_aimed.html](http://www.enquirer.com/editions/2001/05/03/fin_liquid_oxydol_aimed.html)).

## CAPÍTULO 8

# Ética y responsabilidad social en la estrategia de marketing



### Introducción

La importancia de la ética y responsabilidad social del marketing ha crecido en años recientes, así como su función en el proceso de planificación estratégica. Muchas empresas han visto destruidos su imagen, su reputación y sus esfuerzos de mercadotecnia por problemas en estas áreas. La incapacidad para ver el comportamiento ético como parte de la planificación estratégica de marketing puede destruir la confianza y las relaciones con el cliente que son necesarias para el éxito. La ética y la responsabilidad social también son vitales a la luz de las demandas de los grupos de interés, y muchos aspectos de la ética pueden volverse problemas legales. Por ejemplo, los arreglos de precios, los sobornos, los conflictos de interés, el fraude, y la publicidad y las prácticas de ventas engañosas tienen implicaciones legales. La ética de marketing no se trata solo de contratar personas éticas; requiere decisiones estratégicas que se vuelvan parte de la estrategia general de marketing y la cultura de la empresa.

La visión tradicional de la mercadotecnia sostiene que la ética y la responsabilidad social son buenos complementos para las actividades de negocios, pero quizá no sean esenciales. Algunos profesionales de la mercadotecnia creen que las iniciativas de ética y responsabilidad social consumen recursos que podrían usarse en otras actividades de marketing. Pero la investigación ha mostrado que el comportamiento ético no solo puede mejorar la reputación de una compañía, sino también contribuir de manera significativa a su balance final.<sup>2</sup> Como demuestra el éxito de Salesforce.com en la sección *Más allá de las páginas 8.1*, la responsabilidad social y la sostenibilidad cada vez son más populares entre los negocios, por ejemplo, una forma de reducir la huella de carbono de una compañía y crear una imagen positiva entre los grupos de interés. Una amplia evidencia demuestra que no tomar en cuenta las demandas de estos grupos de una mercadotecnia responsable puede destruir la confianza de los clientes e incluso provocar el aumento de la regulación gubernamental. Las acciones irresponsables que indignan a los clientes, empleados o competidores pueden poner en peligro el estado financiero de una empresa y también conducir a repercusiones legales. Por ejemplo, GlaxoSmithKline llegó a un acuerdo con el Departamento de Justicia de Estados Unidos por 3 000 millones de dólares después de las acusaciones de defraudar a Medicaid y comercializar ciertos fármacos de manera ilegal. Uno de los argumentos presentados contra GlaxoSmithKline fue que comercializaba su fármaco Wellbutrin para usos no aprobados por la Administración de Alimentos y Medicamentos. Dicha comercialización no aprobada es ilegal.<sup>3</sup> En la actualidad, la

## Más allá de las páginas 8.1

### Salesforce.com adopta una orientación hacia los grupos de interés<sup>1</sup>

Salesforce.com en verdad cree en compartir la riqueza. Es una organización de computación en la nube que provee software, como aplicaciones para la gestión de las relaciones con el cliente, a una variedad de clientes como Dell, Qualcomm, NBCUniversal y Symantec. Las diversas aplicaciones en la plataforma Salesforce.com integra a las personas y los datos para proporcionar información que la fuerza de ventas necesita para ser exitosa. Además, Salesforce.com es un líder conocido y respetado en responsabilidad social.

Salesforce.com obtuvo el puesto número uno en la clasificación de *Fortune* de las 25 compañías con mejores salarios. Creyendo que los empleados son responsables en gran medida por lo que la compañía es en la actualidad, entrega bonos cuantiosos a sus principales ejecutantes, paga "viajes de incentivo" a Hawaii, y permite que algunos de sus empleados posean acciones en la compañía. La nómina total promedio en Salesforce.com excede los 300 000 dólares.

Para mantenerse responsable ante sus inversionistas, Salesforce.com ha implementado severas políticas para asegurar la objetividad y la rendición de cuentas. La mayoría de los miembros del consejo de la compañía son independientes, lo que reduce la posibilidad de que se presenten conflictos de interés en sus funciones. La compañía también ha adoptado un código de ética y tiene una oficina de ética para asegurar que se cumplen sus expectativas.

Además, Salesforce.com ve el ambiente como un grupo de interés importante. La compañía se esfuerza continuamente por reducir su impacto ambiental. Sus edificios cumplen los estándares de Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental (LEED; Leadership in Energy and Environmental Design) y Salesforce.com comunica sus expectativas ambientales en toda la compañía y su cadena de sumi-

nistro. También crea productos para ayudar a sus clientes a medir su impacto ambiental. Declara que su modelo de computación en la nube reduce las emisiones de gas de efecto invernadero en 95% en comparación con el hardware o software tradicional. También divulga sus datos de emisiones de carbono para la evaluación independiente. El Instituto de Divulgación de Carbono (Carbon Disclosure Institute), que analiza a 500 compañías S&P en esta área, otorgó a Salesforce.com 85% por su divulgación. Aunque la empresa todavía tiene muchas formas en las que puede mejorar sus esfuerzos hacia la sostenibilidad, su disposición para divulgar información sobre sus operaciones demuestra su compromiso con el ambiente.

En 2011, por cuarto año consecutivo, Salesforce.com fue nombrada una de las compañías más éticas del mundo por el Ethisphere Institute. Mucho de esto tiene que ver con su Modelo 1/1/1, que representa 1% del tiempo (los empleados dan 1% de su tiempo como voluntarios), 1% de capital (1% de su capital se da a la Salesforce.com Foundation) y 1% de producto. Como resultado de este programa, Salesforce.com ha donado más de 240 000 horas-empleado a causas comunitarias, donado o aplicado descuento a las licencias de su software a más de 10 000 organizaciones (muchas de ellas sin fines de lucro) y ha otorgado más de 21 millones de dólares en subvenciones. Al integrar la responsabilidad social corporativa a la cultura de la compañía, espera hacer una diferencia positiva en las comunidades y organizaciones sin fines de lucro.

Todas estas iniciativas éticas no han disminuido la rentabilidad de Salesforce.com. De hecho, ocurre todo lo contrario. La compañía ha experimentado un crecimiento rápido y fue agregada a las S&P 500 en 2008. Al parecer la responsabilidad social ha redituado en su balance final.

mayoría de los directores ejecutivos reconocen que las compañías deben hacer mejor las cosas. Como afirma Indra Nooyi, presidenta y directora ejecutiva de PepsiCo: "El desempeño sin propósito no es una fórmula sostenible a largo plazo".<sup>4</sup>

En este capítulo se verán las dimensiones de ética y responsabilidad social, los problemas de sostenibilidad en mercadotecnia, la función de la ética y la responsabilidad social en conexión con la estrategia de marketing y los desafíos del comportamiento ético. También se abordan los problemas éticos específicos dentro del programa de marketing de la empresa, así como los métodos organizativos y autorreguladores de prevención del comportamiento inapropiado. Se examina el contexto organizativo de la ética de marketing, como los códigos de ética y el impacto del liderazgo ético. Adicionalmente, se muestra la función de la ética y la responsabilidad social

para mejorar el desempeño del marketing y financiero. Por último, se expone cómo la ética y la responsabilidad social pueden incorporarse en la planificación estratégica.

## Ética y responsabilidad social en la estrategia de marketing

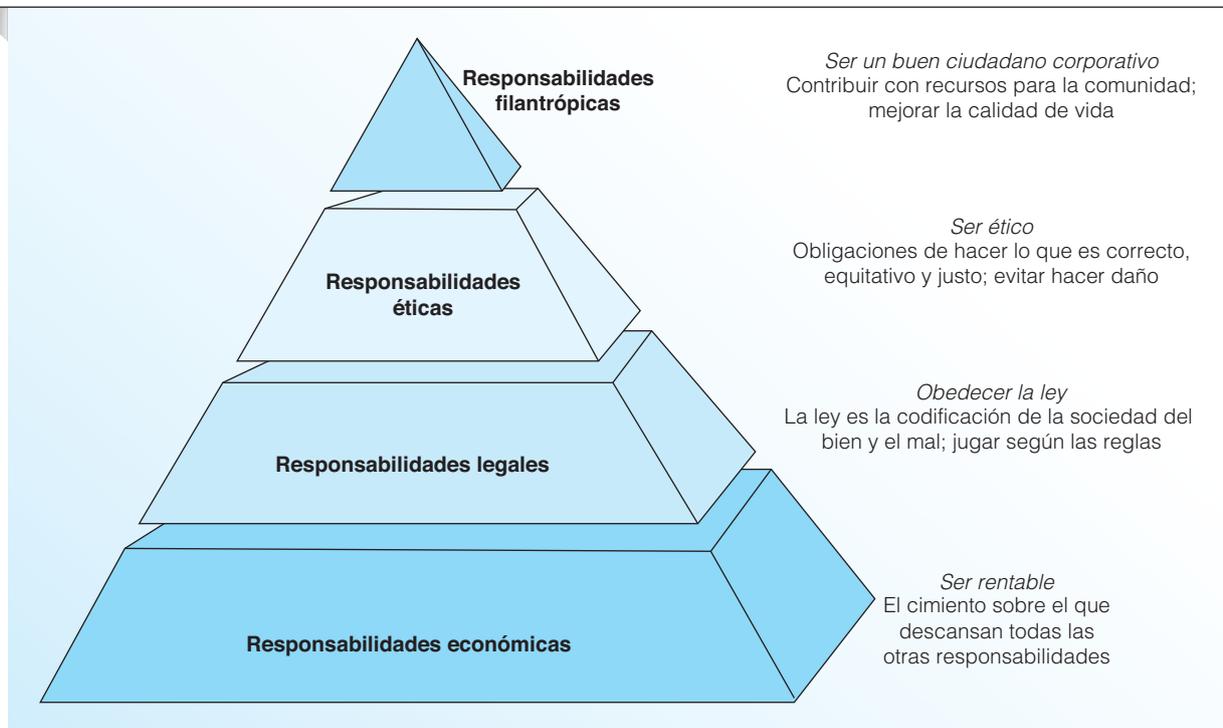
En respuesta a las demandas del cliente, junto con la amenaza de un aumento en la regulación, las empresas incorporan cada vez más la ética y la responsabilidad social en el proceso de planificación estratégica de marketing. La reputación de cualquier organización puede dañarse por un desempeño deficiente o un mal comportamiento ético. Obviamente, los grupos de interés que son afectados de manera más directa por los eventos negativos cambiarán sus percepciones sobre la reputación de una empresa en consecuencia. Sin embargo, incluso las actitudes de quienes están conectados de manera indirecta con los eventos negativos pueden cambiar. Algunos escándalos pueden conducir a boicots y campañas agresivas para perjudicar las ventas y las ganancias. Nestlé sufrió el rechazo cuando Greenpeace reveló que la compañía usaba aceite de palma no sostenible en sus barras Kit-Kat. Las plantaciones de aceite de palma han destruido miles de acres de selvas tropicales y han amenazado el hábitat de muchas especies nativas, incluyendo las poblaciones de orangutanes. Los consumidores se indignaron y publicaron mensajes furiosos en la página de Facebook de Nestlé. El rechazo provocó que la compañía rompiera sus vínculos con el proveedor de aceite de palma y permitió que Forest Trust realizara auditorías a su cadena de suministro.<sup>5</sup>

### Dimensiones de responsabilidad social

La responsabilidad social es un concepto amplio que se relaciona con la obligación que tiene una organización de maximizar su impacto positivo en la sociedad mientras minimiza el negativo. Como se muestra en la figura 8.1, la responsabilidad social consta de cuatro dimensiones: económica, legal, ética y filantrópica.<sup>6</sup>

**Responsabilidades económicas y legales** Desde una perspectiva económica, las empresas deben ser responsables por todos los grupos de interés para el éxito financiero. La responsabilidad económica de obtener una ganancia sirve a los empleados y a la comunidad en su conjunto debido a su impacto en el empleo y en los niveles de ingresos en el área que la empresa llama hogar. Las empresas también tienen expectativas, como mínimo, de obedecer las leyes y regulaciones. Este es un desafío porque es difícil desenvolverse en el ambiente legal y regulatorio, y las interpretaciones de la ley cambian con frecuencia. Las leyes y regulaciones están diseñadas para mantener las acciones de las compañías dentro del rango del comportamiento aceptable y la competencia justa. Cuando los clientes, grupos de interés o competidores se preocupan por lo que perciben como mal comportamiento por parte de una organización de marketing, pueden apremiar a sus legisladores para que propongan nuevas leyes que regulen el comportamiento o entablar litigios para obligar a la organización a “jugar de acuerdo con las reglas”. Por ejemplo, las quejas de los comerciantes respecto a las comisiones elevadas de las tarjetas de débito generaron una nueva legislación que limitó la cantidad que podrían cobrar los bancos por procesar las transacciones con tarjeta de débito.<sup>7</sup> Las responsabilidades económicas y legales son los niveles más básicos de responsabilidad social por una buena razón: la incapacidad para considerarlas puede significar que una empresa no permanecerá el tiempo suficiente para comprometerse en actividades éticas o filantrópicas.

**Responsabilidades éticas** En el siguiente nivel de la pirámide, la ética del marketing se refiere a los principios y estándares que definen un comportamiento aceptable determinado por el público, los reguladores gubernamentales, los grupos de interés privados, los competidores y la empresa en sí. Los principios básicos se han codificado como leyes y regulaciones para inducir a los comercializadores a adecuarse a las expectativas de comportamiento de la sociedad. Sin embargo, es importante entender que la ética de marketing va más allá de las cuestiones

**FIGURA 8.1** La pirámide de la responsabilidad social corporativa

Fuente: Reimpreso de *Business Horizons* 34(4) (julio-agosto de 1991), Archie Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", p. 42, Copyright © 1991, con autorización de Elsevier.

legales: Las decisiones éticas fomentan la confianza, la cual ayuda a formar relaciones de largo plazo. La ética de marketing incluye decisiones acerca de lo que es correcto o incorrecto en el contexto organizativo de la planificación e implementación de las actividades de marketing en un ambiente de negocios global para beneficiar 1) al desempeño de la organización, 2) al logro individual en un grupo de trabajo, 3) a la aceptación social y el avance en la organización y 4) a los grupos de interés. Esta definición de la ética de marketing reconoce que las decisiones éticas ocurren en una red social compleja dentro de una organización. A menudo la gerencia de nivel superior pide a los profesionales de la mercadotecnia que ayuden a cumplir con las cifras alcanzando objetivos de ventas casi imposibles. De hecho, la mayoría del comportamiento indebido se presenta como una opción para ayudar a la organización. Ser un jugador de equipo y romper las reglas para cumplir los objetivos puede dar como resultado una promoción. Por otro lado, ha destruido la carrera de algunas personas que están dispuestas a hacer cualquier cosa que se les pida.

La evidencia muestra que ignorar las cuestiones éticas puede destruir la confianza de los grupos de interés y provocar la intervención del gobierno. Cuando las empresas participan en actividades que se desvían de los principios aceptados para promover sus propios intereses, los intercambios continuos de marketing se vuelven difíciles, si no imposibles. La mejor manera de enfrentar estos problemas es durante el proceso de planificación estratégica, no después de que se materializan los problemas importantes. Por ejemplo, a Google se le obligó a pagar 500 millones de dólares para que se retiraran las acusaciones de que había desplegado de manera deliberada anuncios ilegales de farmacias canadienses. El Departamento de Justicia aludió a los correos electrónicos que involucraban a empleados de Google que sugerían que habían ayudado a las farmacias a evitar los controles que Google tenía para prevenir ese comportamiento indebido. El Departamento de Justicia declaró que los fármacos de prescripción que se anunciaban podían ser peligrosos para los consumidores, lo cual condujo a la multa severa que se impuso contra Google.<sup>8</sup>

Discutir y abordar los problemas potenciales durante el proceso de palmificación estratégica podría ahorrar a una compañía millones de dólares en el largo plazo. Como resultado, cada vez más empresas crean extensos programas de ética y observancia para identificar los problemas en las etapas iniciales. Por ejemplo, Lockheed Martin, fabricante de tecnología aeroespacial y compañía de seguridad global, tiene un programa de ética integral. Estos programas abordan los riesgos éticos clave que enfrenta la mercadotecnia. Cada empresa enfrenta riesgos únicos basados en la industria y en su estrategia de marketing única. Por ejemplo, en la industria de las ventas directas, el reclutamiento y la compensación de los representantes de ventas requiere una comunicación transparente y veraz. Por consiguiente, la Asociación de Venta Directa (Direct Selling Association) autorregulada ha elaborado un código de ética para lidiar con esta al igual que con otras áreas de riesgo.

El comportamiento ético y socialmente responsable requiere compromiso. Algunas empresas solo ignoran estos problemas y se enfocan en cambio en satisfacer sus responsabilidades económicas y legales, sin perder de vista el balance final general de las ganancias. Aunque quizá la empresa no haga nada malo, desaprovecha los beneficios estratégicos a largo plazo que pueden derivarse de las responsabilidades éticas y filantrópicas satisfactorias. Las empresas que eligen dar estos pasos extra se preocupan por incrementar su impacto positivo general en la sociedad, sus comunidades locales y el ambiente, con el resultado final del aumento de la buena voluntad hacia la empresa, así como el aumento en las ganancias. Enfocarse en las dimensiones ética y filantrópica tiene el potencial de generar la confianza y la lealtad del cliente en el largo plazo. Estas deberían ser las metas de todo programa de marketing eficaz.

**Responsabilidades filantrópicas** En la cima de la pirámide están las responsabilidades filantrópicas. Estas, que van más allá de la ética de marketing, no se requieren a una compañía, pero promueven el bienestar humano o la buena voluntad por encima y más allá de las dimensiones económicas, legales y éticas de la responsabilidad social. Muchas compañías demuestran responsabilidad filantrópica, que es evidente en los más de 15 000 millones de dólares anuales en donaciones y contribuciones corporativas para las causas ambientales y sociales.<sup>9</sup> Incluso las compañías pequeñas participan en la filantropía por medio de donaciones y apoyo voluntario a las causas locales e instituciones de beneficencia nacionales, como la Cruz Roja y la United Way. Por ejemplo, Charlotte Street Computers, en Asheville, Carolina del Norte, ha desarrollado un centro de reparación que renueva computadoras y luego las dona a quienes las necesitan. El pequeño negocio también patrocina varios eventos comunitarios y de recaudación de fondos para las instituciones de beneficencia.<sup>10</sup>

Más compañías que nunca adoptan un enfoque estratégico de filantropía corporativa. Muchas vinculan sus productos con una causa social particular en forma continua o a corto plazo, una práctica conocida como *marketing relacionado con una causa*. General Mills, por ejemplo, usa su programa Box Tops for Education (“Tapas de cajas para la educación”) con el fin de recaudar dinero para las escuelas. Los consumidores pueden reunir dinero para las escuelas de sus hijos recortando los cupones que se encuentran en las tapas de las cajas de los productos participantes. Luego, las escuelas pueden canjear estos cupones por dinero en efectivo. El programa ha generado aproximadamente 400 millones de dólares desde que se implementó en 1996.<sup>11</sup> Estos programas relacionados con una causa atraen a los consumidores porque proporcionan una razón adicional para “sentirse bien” por una compra en particular. A los profesionales de la mercadotecnia les gustan porque a menudo aumentan las ventas y crean sentimientos de respeto y admiración por las compañías participantes. En efecto, la investigación sugiere que 85% de los consumidores estadounidenses tiene una opinión más positiva de una organización cuando apoya a las causas que les importan.<sup>12</sup>

Por otra parte, algunas compañías empiezan a extender el concepto de filantropía corporativa más allá de las contribuciones financieras al adoptar un enfoque de *filantropía estratégica*, que es el uso sinérgico de las competencias y los recursos centrales de la organización para abordar los intereses clave de los grupos de interés y lograr beneficios organizativos y sociales. La filantropía estratégica involucra a los empleados, los recursos y la experiencia de la orga-



Las actividades filantrópicas no solo son buenas para la sociedad, también pueden ser útiles para promover a la corporación.

nización y la capacidad para vincular estos activos con las preocupaciones de los grupos de interés clave, como empleados, clientes, proveedores y necesidades sociales. La filantropía estratégica implica contribuciones financieras y no financieras para los grupos de interés (tiempo de los empleados, bienes y servicios, tecnología y equipo de la compañía, etc.), mientras que también beneficia a la empresa.<sup>13</sup> Por ejemplo, Patagonia, la compañía de ropa con sede en California, incorpora las preocupaciones ambientales en sus operaciones. Patagonia usa materiales amigables con el ambiente, como algodón orgánico o poliéster reciclado. Además, recicla las prendas que han alcanzado el final de su vida. Patagonia también cree que debe ser un participante activo en la preservación del ambiente. Dona 1% de sus ventas para preservar y regenerar el ambiente.<sup>14</sup>

Las actividades filantrópicas son herramientas de marketing muy buenas. Pensar en la filantropía corporativa como una herramienta de marketing puede parecer cínico, pero indica la realidad de que la filantropía puede ser muy buena para una empresa. Coca-Cola, por ejemplo, se embarcó en una iniciativa para investigar, probar y desarrollar una campaña de higiene y soluciones de agua sostenibles en las escuelas de Kenia. Como parte de la iniciativa, los maestros aprenderán cómo tratar el suministro de agua con cloro para prevenir enfermedades. Los esfuerzos de Coca-Cola indican que está dispuesta a tomar en serio las preocupaciones de estos grupos de interés para mejorar el ambiente y la salud del consumidor.<sup>15</sup>

## Sostenibilidad

Una de las formas más comunes en que los profesionales de la mercadotecnia demuestran su responsabilidad social es por medio de programas diseñados para proteger y preservar el ambiente natural. La sostenibilidad incluye la evaluación y mejora de las estrategias de negocios, los sectores económicos, las prácticas laborales, las tecnologías y los estilos de vida, todo mientras preserva el ambiente natural. Muchas compañías hacen contribuciones a la sostenibilidad al adoptar prácticas de negocios más amigables con la ecología y apoyar iniciativas ambientales. Por ejemplo, Walmart ha dado pasos para reducir el desperdicio y disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero en su cadena de suministro. Su ejemplo está convenciendo a otros minoristas grandes para adoptar acciones similares.<sup>16</sup> Otra práctica verde que adoptan muchas compañías implica construir instalaciones nuevas que se ciñan a los estándares LEED. Estos estándares proporcionan un marco para incorporar materiales de construcción más ecológicos y hacer las operaciones más eficientes en la construcción.<sup>17</sup> Recreation Equipment, Inc. (REI), ha construido seis instalaciones que fueron certificadas

por los estándares LEED.<sup>18</sup> Debido a que los edificios producen 40% de emisiones de gases de efecto invernadero, la construcción ecológica puede tener un impacto considerable en la sostenibilidad. Tales esfuerzos generan publicidad positiva y a menudo incrementan las ventas para las compañías involucradas.

Muchos productos han sido certificados como “ecológicos” por organizaciones ambientales como Green Seal, y muestran un logotipo especial que las identifica. Los productos de madera en Home Depot, por ejemplo, pueden llevar un sello del Consejo de Administración Forestal (Forest Stewardship Council) para indicar que se han talado en bosques sostenibles usando métodos amigables con el ambiente.<sup>19</sup> Del mismo modo, el Better Banana Project (Proyecto Mejor Plátano) de la Rainforest Alliance (Alianza Selva Tropical) ha certificado que la mayoría de los plátanos Chiquita han sido cultivados con prácticas más amigables con el ambiente y la mano de obra.<sup>20</sup> En Europa, las compañías pueden solicitar voluntariamente la etiqueta ecológica de la Unión Europea (EU Ecolabel) para indicar que sus productos son menos dañinos para el ambiente que los de sus competidores, con base en criterios que se han determinado de forma científica.

El énfasis en la sostenibilidad ha llevado a muchas empresas a comprometerse con la mercadotecnia verde, un proceso estratégico que implica la evaluación de los grupos de interés para crear relaciones significativas a largo plazo con los clientes, mientras se preserva, apoya y mejora el ambiente natural. En contraste, algunas compañías eligen las prácticas engañosas de marketing conocidas como *greenwashing* (o “lavado verde”), el cual implica mentir a un consumidor haciéndole pensar que un bien o servicio es más amigable con el ambiente de lo que en realidad es. Por lo general adopta la forma de etiquetas de producto con información falsa que va desde las afirmaciones ambientales que se requieren por ley y por lo tanto son irrelevantes (por ejemplo, decir que un producto está libre de CFC cuando estos han sido prohibidos por el gobierno) y la exageración (maximizar las afirmaciones ambientales) hasta el fraude.<sup>21</sup> Las empresas necesitan ser cuidadosas cuando usen palabras como ecológico, sostenible o amigable con el ambiente de modo que no engañen a los consumidores y enfrenten litigios potenciales. El gobierno federal ha adoptado una postura más rigurosa sobre las cuestiones ambientales, y como el lavado verde se vuelve más frecuente, es probable que aumente la acción legal. Desde 2000, la Comisión Federal de Comercio (FTC; Federal Trade Commission) ha emprendido acciones legales contra tres compañías por lavado verde. En vista de que una tercera parte del total de consumidores se basa exclusivamente en las etiquetas para decidir si un producto es amigable con el ambiente, es importante que las etiquetas digan la verdad.<sup>22</sup>

Algunas organizaciones han desarrollado un sistema de certificación para ayudar a los consumidores a tomar decisiones informadas cuando compran productos supuestamente ecológicos. Por ejemplo, Carbon Trust ofrece una certificación que valida las declaraciones acerca de la reducción de las emisiones de carbono. Sin embargo, tampoco las organizaciones de certificación son siempre confiables. Algunas de ellas cobran una cuota y no someten los productos a estándares rigurosos. Como se explica en la sección *Más allá de las páginas 8.2*, la mejor forma de que los consumidores estén informados sobre los productos ecológicos es realizar su investigación antes de ir de compras.

A pesar del problema del lavado verde, muchas empresas dan pasos proactivos para volverse más sostenibles. General Motors investiga soluciones para que sus vehículos cumplan de manera parcial el mandato 2025 sobre que los vehículos deben rendir 23 kilómetros por litro.<sup>24</sup> Otras empresas han elegido experimentar con soluciones de energía alternativas como una forma de responsabilidad social. IKEA usa energía geotérmica (energía derivada del calor natural del interior de la Tierra) para abastecer a algunas de sus tiendas, mientras Walmart experimenta con la energía solar.<sup>25</sup> Conforme aumenta el apoyo hacia la sostenibilidad, las compañías reconocen con rapidez que las iniciativas de sostenibilidad son un movimiento de mercadotecnia inteligente.

## Ética y estrategia de marketing

La ética de marketing incluye los principios y estándares que guían el comportamiento de los individuos y los grupos al tomar decisiones de mercadotecnia. La estrategia de marketing debe considerar a los grupos de interés (gerentes, empleados, clientes, reguladores gubernamentales, proveedores, accionistas, la comunidad y grupos especiales), todos los cuales con-

## Más allá de las páginas 8.2

### Encontrar los verdaderos productos verdes<sup>23</sup>

¿Qué hace que un producto sea verde? Esta pregunta en realidad es bastante complicada. La creciente popularidad de los productos amigables con el ambiente alienta a las empresas a crear y vender más artículos verdes. Sin embargo, algunos negocios toman atajos promocionando a sus productos como verdes cuando en realidad no lo son (una forma de comportamiento indebido conocida como *greenwashing* o lavado verde. Las empresas que lo practican hacen declaraciones “verdes” injustificadas acerca de sus productos para atraer al consumidor ecológico. Un estudio determinó que hasta 955 de los productos que se comercializan como verdes contenían al menos una forma de lavado verde. Como resultado, muchos consumidores afirman que no saben cómo asegurar que una compañía realmente es amigable con el ambiente.

Una forma común en la que las compañías practican el lavado verde es al suministrar de manera sostenible un ingrediente del producto mientras los demás ingredientes no lo son. Esta situación podría ser parecida a la de una compañía que afirma que su producto es verde porque uno de los ingredientes es algodón orgánico, mientras pasa por alto el hecho de que también contiene productos o sustancias químicas no reciclables. Por desgracia, la naturaleza subjetiva del lavado verde hace que sea difícil detectarlo, ya que los mismos consumidores difieren sobre lo que en realidad es verde y lo que es lavado verde. Por ejemplo, algunos consumidores se sienten engañados por el logotipo de Cascade Farm, una pequeña granja idílica, cuando descubren que la marca en realidad es propiedad de General Mills. A otros no les preocupa en tanto las afirmaciones orgánicas de la marca sean ciertas. Ser verde a menudo también requie-

re intercambios (algunos de los cuales podrían parecer inaceptables a los consumidores). Los focos fluorescentes compactos ahorran energía, pero también contienen mercurio que podría dañar a los consumidores si se rompen. La pregunta de qué tan lejos ir para crear un producto verde puede ser polémica.

La cuestión del lavado verde se ha generalizado tanto que ha provocado la intervención del gobierno. La Comisión Federal de Comercio (FTC; Federal Trade Commission) ha publicado criterios para definir lo que es aceptable en la publicidad verde. La FTC también ha comenzado a jalar las riendas a las compañías por hacer afirmaciones falsas. Por ejemplo, envió cartas de advertencia a 78 minoristas, entre ellos Walmart, Kohl's y The Gap, después de que anunciaron que sus productos de rayón estaban hechos de bambú. Sin embargo, los lineamientos no tienen el mismo efecto que las leyes, en particular cuando quizá los consumidores individuales tengan sus propias opiniones sobre lo que constituye un producto “verde”. La mejor forma en que los consumidores pueden evitar el lavado verde es investigar por sí mismos las afirmaciones. Tal investigación podría incluir la búsqueda de la certificación emitida por un tercero que avale el “carácter verde” de un producto, estudiar las listas de ingredientes y buscar información en sitios web confiables. Al mismo tiempo, para los consumidores es importante tener en cuenta que todos los productos tienen algún efecto sobre el ambiente. En lugar de buscar un producto 100% verde, podrían en cambio buscar las formas en que las compañías han aumentado la sostenibilidad en sus operaciones para disminuir su impacto ambiental negativo.

tribuyen a los estándares aceptados y las expectativas de la sociedad. Los estándares básicos se han codificado como leyes y regulaciones para alentar a las compañías a ajustarse a las expectativas de la sociedad sobre el comportamiento de negocios. Estas leyes por lo general se aprueban debido a las preocupaciones sociales respecto al comportamiento inapropiado que daña a la competencia o a los consumidores.

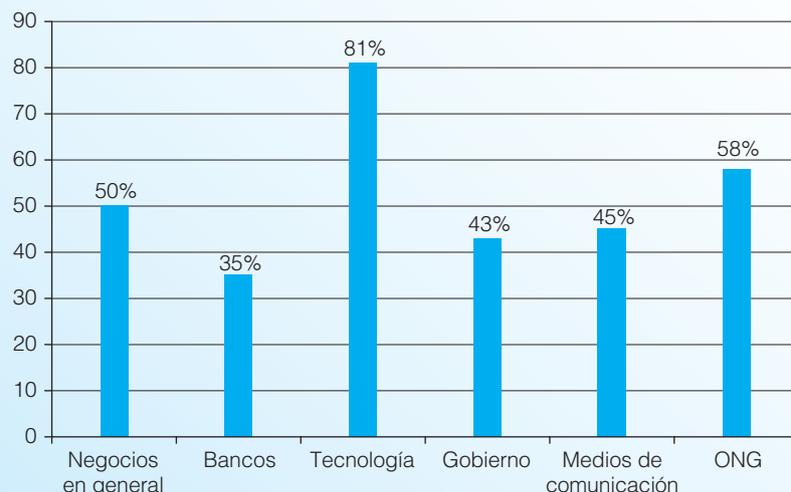
Los estándares de comportamiento que determinan la ética de las actividades de marketing solicitan que las organizaciones y los individuos acepten la responsabilidad por sus acciones y cumplan con los sistemas de valores establecidos. El comportamiento indebido que se repite en un negocio o una industria particular en ocasiones requiere la intervención del gobierno, una situación que puede ser costosa e inconveniente para los negocios y los consumidores. A principios del siglo XXI, la ética de negocios parecía mejorar después de Enron, WorldCom y la aprobación de la ley Sarbanes-Oxley en 2002. Sin embargo, el comportamiento indebido en los sectores financiero y bancario, así como las fallas de alto perfil de compañías como GM durante la crisis financiera de 2008-2009, crearon una erosión severa en la confianza del consumidor. No es sorprendente que este sentimiento alcanzara su nivel máximo durante el punto álgido de la crisis financiera. Los engaños de marketing, como mentir o distorsionar

la información, aumentaron la desconfianza del consumidor en algunos negocios e industrias, como el sector hipotecario, y contribuyó a la inestabilidad económica durante la crisis. Los consumidores, inversionistas y otros grupos de interés engañados no solo causaron la ruina de compañías establecidas como Lehman Brothers y Countrywide Financial, también condujeron al arresto de funcionarios importantes y la pérdida de miles de millones de dólares de los inversionistas. Sin una visión compartida del comportamiento de negocios apropiada y aceptable, las compañías a menudo no son capaces de equilibrar su deseo de ganancias con los deseos y las necesidades de la sociedad.

Cuando las compañías se desvían de los estándares prevalecientes de la industria y la sociedad, el resultado es la insatisfacción del cliente, la falta de confianza y las acciones legales. La reputación de la empresa es uno de los aspectos más importantes para los consumidores. Los profesionales de la mercadotecnia deben estar conscientes de los grupos de interés y la necesidad de generar confianza. Cuando las actividades de marketing se desvían de los estándares aceptados, el proceso de intercambio puede romperse, dando como resultado la insatisfacción del cliente, la falta de confianza y las demandas. Un estudio reciente muestra que solo alrededor de 50% de los consumidores estadounidenses confía en los negocios en la actualidad, lo cual puede afectar significativamente la relación entre consumidores y negocio.<sup>26</sup> La confianza es una preocupación importante para los profesionales de la mercadotecnia en vista de que es el cimiento para las relaciones de largo plazo. La falta de confianza del consumidor se ha incrementado en años recientes debido a la crisis financiera y a la recesión profunda. La conducta cuestionable de las instituciones financieras de alto perfil y los bancos ha causado que muchos consumidores analicen en forma crítica el comportamiento de todas las compañías. Es preciso generar o restablecer la confianza para ganar la lealtad de los clientes. La figura 8.2 describe la confianza que tienen los estadounidenses en diferentes instituciones. Una vez que la confianza se pierde, puede tomar toda una vida recuperarla. La forma de tratar con las cuestiones éticas debe ser proactiva durante el proceso de planificación estratégica, no después de que se materializan los problemas importantes.

Dado que gran parte del éxito de una compañía depende de las percepciones que el público tenga de ella, su reputación es uno de sus recursos internos más importantes, que afecta en forma directa el éxito de la estrategia de marketing. El valor de una reputación positiva es difícil de cuantificar, pero es enorme y una vez que se pierde puede ser difícil de recuperar. Considere que 70% del valor de mercado de McDonald's se basa en activos intangibles como el

**FIGURA 8.2** Confianza de los estadounidenses en diferentes instituciones



Fuente: Edelman, 2012 *Edelman Trust Barometer Global Results* (<http://trust.edelman.com/trust-download/global-results>), consultado el 28 de mayo de 2012.

valor de la marca y la buena voluntad.<sup>27</sup> Un solo incidente negativo puede influir en las percepciones de la imagen y la reputación de una empresa durante años. La reputación, la imagen y el branding corporativo son más importantes que nunca y están entre los aspectos cruciales para sostener relaciones con los grupos de interés clave. Aunque una organización no controla su reputación en un sentido directo, sus acciones, elecciones, comportamientos y consecuencias influyen en ella. Por ejemplo, la reputación de BP basada en la sostenibilidad y su imagen “Más allá del petróleo” fue destruida por el derrame de petróleo en el Golfo de México.

### Los desafíos de ser ético y socialmente responsable

Aunque la mayoría considera que los valores de honestidad, respeto y confianza son evidentes y universalmente aceptados, las decisiones de negocios implican discusiones complejas y detalladas en las que la rectitud puede no ser tan evidente. Tanto empleados como gerentes necesitan experimentar dentro de su industria específica para entender cómo operar en las áreas grises o manejar márgenes estrechos en las áreas en evolución, como la privacidad en internet. Por ejemplo, ¿cuánta información personal debe almacenarse en el sitio web de una empresa sin autorización de los clientes? En Europa, la Directiva de la Unión Europea sobre Protección de Datos (European Union Directive on Data Protection) prohíbe vender o rentar listas de correos: los datos de los consumidores no pueden usarse sin su autorización.<sup>28</sup> En Estados Unidos, las empresas tienen más libertad para decidir cómo recolectar y usar los datos personales de los clientes, pero los avances en la tecnología plantean nuevas interrogantes cada día. Conforme los negocios continúan rebasando los límites de la privacidad, el gobierno ha comenzado a reprimir lo que considera una violación de la privacidad. Facebook acordó hacer auditorías de privacidad independientes durante los próximos 20 años después de que la Comisión Federal de Comercio decidió que los cambios que Facebook realizó en 2009 en sus políticas de privacidad se realizaron sin advertir a los usuarios. La FTC pensó que dichos cambios violaban los derechos de los usuarios a conocer cuál información se hacía pública.<sup>29</sup> Las cuestiones relacionadas con la privacidad personal, los correos electrónicos no solicitados y la apropiación indebida de propiedad intelectual con derechos de autor causan problemas éticos. Proteger las marcas registradas y los nombres de marca se vuelve más difícil conforme se expanden la comunicación digital y las redes sociales.

Con frecuencia se solicita a personas que tienen una experiencia limitada en los negocios que tomen decisiones repentinas acerca de la calidad del producto, la publicidad, la fijación de precios, los sobornos, las prácticas de contratación, la privacidad y el control de la contaminación. Por ejemplo, ¿cómo saben los publicistas cuándo hacen declaraciones engañosas y no simples exageraciones? Bayer afirma ser “la mejor aspirina del mundo”; Hush Puppies son “los zapatos más cómodos de la Tierra”; y Firestone (antes de su famoso retiro de 6.5 millones de llantas) prometía “calidad en la que puede confiar”.<sup>30</sup> Los valores personales aprendidos por medio de la socialización en la familia, la religión y la escuela quizá no proporcionen lineamientos específicos para estas decisiones de negocios complejas. En otras palabras, las experiencias y decisiones de una persona en el hogar, en la escuela y la comunidad pueden ser muy diferentes de las que debe tomar en el trabajo. Es más, los intereses y valores de los empleados en el plano individual pueden diferir de aquellos de la compañía en la que trabajan los estándares de la industria y de la sociedad en general. Cuando los valores personales son inconsistentes con la configuración de valores que sostiene el grupo de trabajo, el potencial para que ocurra el comportamiento indebido aumenta. La figura 8.3 muestra un resumen de los tipos más comunes de comportamiento indebido observado en las organizaciones.

Aunque la figura 8.3 documenta muchos tipos de problemas que existen en las organizaciones, debido al número casi infinito de formas en las que puede ocurrir el comportamiento indebido, es imposible identificar cada problema ético concebible. También es importante señalar que la mayoría de estos problemas potenciales no son evidentes para los clientes. Sin embargo, cualquier tipo de manipulación, engaño o incluso solo la ausencia de transparencia en la toma de decisiones puede crear problemas que se hacen claros para los clientes, los socios de la cadena de suministro u otros grupos de interés importantes. Con esto en mente, ahora pondremos atención a los problemas éticos específicos en el programa de marketing.

**FIGURA 8.3** Tipos de comportamiento indebido observado en las organizaciones

	2009 (%)	2011 (%)
Mal uso del tiempo de la compañía	N/A	33
Comportamiento abusivo	22	21
Mentir a los empleados	19	20
Mal uso de los recursos de la compañía	23	20
Violar las políticas de uso de internet de la compañía	N/A	16
Discriminación	14	15
Conflictos de interés	16	15
Redes sociales inapropiadas	N/A	14
Violaciones a la salud o la seguridad	11	13
Mentir a los grupos de interés externos	12	12
Robar	9	12
Falsificar reportes de tiempo u horas trabajadas	N/A	12
Violaciones de los beneficios de los empleados	11	12
Hostigamiento sexual	7	11
Infracción de la privacidad de los empleados	10	11

Fuente: Tomado de “2007 National Business Ethics Survey: An Inside View of Private Sector Ethics”. Copyright © 2007 Ethics Resource Center. Utilizado con autorización de Ethics Resource Center, 2345 Crystal Drive, Suite 201, Arlington, VA 22202, [www.ethics.org](http://www.ethics.org).

## Cuestiones éticas en el programa de marketing

Una *cuestión ética* es un problema, una situación o una oportunidad identificable que requiere que un individuo u organización elijan entre varias acciones que deben evaluarse como correcto o errado, ético o antiético. Cuando una actividad causa que los gerentes de marketing o los clientes se sientan manipulados o engañados, existe una cuestión ética, independientemente de la legalidad de esa actividad. Por lo tanto, es imperativo que las empresas se familiaricen con muchas de las cuestiones éticas que quizá se presenten en el programa de marketing de modo que puedan identificarlas y resolverlas cuando ocurran. En la figura 8.4 se muestran algunos ejemplos de cuestiones éticas potenciales en el programa de marketing. Estas y otras pueden convertirse en problemas legales si no se abordan en el proceso de planificación estratégica.

Aunque los clientes y otros grupos de interés piensen que una empresa incurre en comportamiento poco ético, por lo general la decisión final está determinada por una acción legal o un organismo autorregulador como la Agencia de Mejores Negocios (BBB; Better Business Bureau). La División Nacional de Publicidad (NAD; National Advertising Division), una división del Better Business Bureau, revisa las quejas sobre publicidad desleal y recomienda si debe ser descontinuada. Por ejemplo, la NAD determinó que la declaración de Verizon de que los consumidores calificaban su servicio de internet FiOS como número uno era falsa. La NAD estuvo de acuerdo con Comcast en que las declaraciones implicaban que se calificaba a los competidores por debajo de Verizon, lo cual no era verdad. Verizon acordó descontinuar estas declaraciones.<sup>31</sup>

Independientemente de las razones que hay detrás de las cuestiones éticas específicas, los profesionales de la mercadotecnia deben ser capaces de identificar esas cuestiones y decidir cómo resolverlas. Para hacerlo requieren familiarizarse con las diversas clases de cuestiones éticas que pueden surgir. La investigación sugiere que entre mayores sean las consecuencias asociadas con una cuestión, será más probable que esta sea reconocida como ética y más importante para tomar una decisión al respecto.<sup>32</sup> Veamos varias cuestiones éticas potenciales con más detalle.

## FIGURA 8.4 Cuestiones éticas potenciales en el programa de marketing

### General

- Distorsionar las capacidades de la empresa
- Manipulación o mal uso de datos o información
- Explotación de niños o grupos desfavorecidos
- Invasión de la privacidad
- Actividades anticompetitivas
- Comportamiento abusivo
- Mal uso de los recursos de la empresa

### Cuestiones del producto

- Distorsionar los bienes o servicios
- No revelar los defectos del producto
- Productos falsificados o del mercado informal
- Garantías engañosas
- Reducción del contenido del empaque sin reducir el tamaño del empaque

### Cuestiones de fijación de precios

- Engaño en el precio
- Reclamaciones por precios de referencia
- Discriminación en el precio
- Precios abusivos
- Políticas de reembolso fraudulentas

### Cuestiones de distribución (cadena de suministro)

- Comportamiento oportunista entre los miembros de la cadena de suministro
- Arreglos de distribución exclusiva
- Cuotas por asignación
- Contratos de suministro obligatorios
- Falta de cumplimiento de soporte al producto y promocional

### Cuestiones de promoción

- Publicidad o venta falsa o engañosa
- Publicidad de carnada y cambio de condiciones
- Tácticas de ventas de presión alta
- Dar regalos y actividades de entretenimiento
- Representaciones estereotipadas de mujeres, minorías o adultos mayores
- No cumplir las promesas de la promoción de ventas

## Cuestiones éticas relacionadas con el producto

Las cuestiones éticas relacionadas con el producto por lo general surgen cuando la empresa no revela los riesgos asociados con un producto o información respecto a su función, valor o uso. Estas cuestiones son comunes en muchas industrias, como las de automóviles, juguetes, farmacéuticas y otras donde las cuestiones de seguridad o diseño entran en juego. Por ejemplo, Johnson & Johnson, conocida desde hace tiempo por sus altos estándares éticos, fue atacada

recientemente por no revelar en forma adecuada los peligros asociados con el acetaminofén, el ingrediente principal en el Tylenol. Después de que varios consumidores sufrieron una sobredosis del fármaco, se obligó a Johnson & Johnson a pagar indemnizaciones después que un juez determinó que la compañía conocía los riesgos del producto, pero no advirtió a tiempo a los consumidores.<sup>33</sup>

Las cuestiones éticas pueden surgir en el diseño de un producto conforme se acumulan las presiones para sustituir los materiales o componentes inferiores para reducir costos. Por ejemplo, muchos fabricantes de laptops crearon y vendieron “Ultrabooks” en un intento por emular el éxito asombroso de la MacBook Air. Estas máquinas ultraligeras, basadas en Windows, usan el mismo tipo de carcasa de metal pulido que se encuentra en la Air. Sin embargo, con el fin de disminuir los precios, los fabricantes de Ultrabook han recurrido a carcasas de plástico más baratas, muchas de las cuales se ven como metal pulido.<sup>34</sup> Si los fabricantes de Ultrabook no explican con claridad que la disminución en el precio se debe a una modificación significativa en el diseño del producto, el cambio a un plástico más barato podría convertirse en una cuestión ética. Del mismo modo, pueden surgir cuestiones éticas cuando la empresa no informa a los clientes sobre los cambios en la calidad o cantidad del producto vendido. Por ejemplo, si un fabricante de cereal reduce la cantidad de cereal en el empaque sin modificar el tamaño del empaque o el precio, tendría una cuestión ética grave en sus manos.

Otra cuestión ética común relacionada con el producto se refiere a los productos falsificados. En la actualidad abundan estos productos, particularmente en las áreas de ropa, aparatos de audio y video, y software. Cualquier producto que pueda copiarse con facilidad es vulnerable a las actividades de falsificación. Algunas personas argumentan que solo se daña a los fabricantes cuando los consumidores compran productos falsificados. Claramente este es un razonamiento equivocado. Por ejemplo, la pérdida de ingresos por impuestos tiene un impacto enorme en los gobiernos, ya que no pueden recabar impuestos directos e indirectos en la venta de productos falsificados. Del mismo modo, las falsificaciones quitan a la empresa las ganancias necesarias para el desarrollo continuo del producto, así como miles de empleos en compañías legítimas. Los clientes también sienten su impacto, ya que la calidad de estos productos casi nunca está a la altura de la del original. Por ejemplo, para enfrentar los riesgos crecientes asociados con los fármacos falsificados, la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA; Food and Drug Administration) ha avalado el uso de la identificación por radiofrecuencia (RFID) para combatir el creciente problema y proteger a los consumidores estadounidenses. La FDA supervisa el uso de la RFID, pero todavía tiene que declarar que es aceptable para identificar los fármacos conforme se mueven por la cadena de suministro farmacéutica de Estados Unidos.<sup>35</sup>

### Cuestiones éticas relacionadas con la fijación de precios

La fijación de precios es una de las actividades de marketing más vigiladas y reguladas de todas. Dado que una diferencia en el precio puede crear una ventaja competitiva significativa, cualquier esfuerzo por dar de manera artificial una ventaja a una compañía sobre otra está sujeto a la intervención legal o regulatoria. La naturaleza emocional y subjetiva del precio crea muchas situaciones en las que los malentendidos entre el vendedor y el comprador causan problemas éticos. Las empresas tienen derecho de fijar un precio para sus productos a fin de obtener una ganancia razonable, pero pueden surgir cuestiones éticas cuando una compañía busca obtener ganancias altas a expensas de sus clientes. Algunas compañías farmacéuticas, por ejemplo, han sido acusadas por especulación de precios, o por fijar el precio de sus productos en niveles exorbitantes, y obtener ventaja de los clientes que deben comprar la medicina para sobrevivir o mantener su calidad de vida. Del mismo modo, varias formas de fijar precios de carnada y cambiar los precios tienen el objetivo de conseguir el interés del consumidor con un producto de precio bajo, y luego hacer que lo cambie por otro más costoso o por servicios adicionales. Aunque hay un potencial interminable para las violaciones éticas en la estrategia de fijación de precios, cuatro cuestiones clave reciben la mayor atención: la discriminación de precios, el arreglo de precios, los precios abusivos y el descuento superficial.

La *discriminación de precios* ocurre cuando las empresas cobran precios diferentes a los clientes distintos. Esto es bastante común en los mercados de consumo, como cuando las

compañías de televisión por cable y satelital ofrecen precios menores a los clientes nuevos, o cuando los restaurantes de comida rápida ofrecen la comida a precios más bajos para los niños. La discriminación de precios es muy común en los mercados de negocios donde por lo general ocurre entre los diferentes intermediarios en la cadena de suministro. En general, la discriminación de precios es ilegal, a menos que el diferencial de precios tenga una base en las fluctuaciones de los costos reales al vender productos a un cliente en relación con otro (como los descuentos por volumen y la igualación de precios competitivos). La cuestión primordial en los casos de discriminación de precios es si el diferencial de precios lesiona a la competencia. La Ley Robinson-Patman y la Ley Clayton regulan la fijación de precios discriminatoria. La intención de estas regulaciones es proporcionar un campo de juego nivelado para todos los competidores.

El *arreglo de precios* ocurre cuando las empresas rivales colaboran para establecer precios. Aunque dichos arreglos son ilegales bajo la Ley Sherman, es sumamente difícil demostrar la fijación de precios. Por lo general, una empresa en una industria será líder en el precio y otras serán las seguidoras. El Departamento de Justicia ha determinado que, aunque es aceptable seguir el liderazgo de un competidor en una tendencia ascendente o descendente, no pueden establecer los precios para los competidores en este proceso. Las multas considerables y la prisión son la norma para aquellos a quienes se ha declarado culpables de arreglo de precios. Los fabricantes de bienes de consumo Henkel, Procter & Gamble y Colgate Palmolive fueron multados con 484 millones de dólares por las autoridades francesas por presuntamente participar en un arreglo de precios en los productos de jabón.<sup>36</sup>

Los *precios abusivos* se establecen cuando una empresa cobra precios muy bajos por un producto con la intención de eliminar a la competencia del negocio o de un mercado específico. Una vez que se ha eliminado a los competidores los precios vuelven a su nivel normal. Los precios abusivos son ilegales; sin embargo, igual que con el arreglo de precios, es muy difícil demostrarlo en los tribunales. El desafío en los casos de precios abusivos es demostrar que una empresa tenía la intención deliberada de arruinar a la competencia. También es preciso convencer al tribunal de que el precio bajo que una empresa cobra está por debajo de su costo variable promedio. La definición del costo variable de la fijación de precios abusivos es una razón importante por la que muy pocas demandas por este motivo tienen éxito. La realidad es que las empresas grandes con estructuras de costos esbeltas eficientes dominan el panorama competitivo de hoy. Estas empresas tienen costos variables más bajos que de manera legítima les permiten cobrar precios menores que los de la competencia en muchos casos. Esta es la razón por la que minoristas grandes como Walmart, Home Depot, Lowe's y Barnes and Noble han sacado del negocio en forma lenta y metódica a los minoristas más pequeños. Estas empresas grandes no necesariamente son culpables de fijar precios abusivos, solo de ser más eficientes y competitivas que otras empresas.

El *descuento superficial* se presenta cuando una empresa anuncia un precio de venta como si fuera una reducción por debajo del precio normal cuando no es así. Por lo común, la empresa no vende el producto al precio regular en cualesquiera cantidades significativas, o el periodo del precio de venta es en exceso largo. Esta táctica de fijación de precios es claramente una cuestión ética porque la mayoría de los clientes no son conscientes de que se les está engañando con intención. La mayor parte de la actividad legal respecto al descuento superficial ha tenido lugar en el nivel del fiscal general estatal. Para evitar la acción legal, una empresa debe ofrecer un producto al precio original, descontar una cantidad determinada por un periodo específico y luego regresar al precio original al final de ese periodo. Si el producto es un artículo discontinuado, ese hecho debe señalarse en el anuncio.

### Cuestiones éticas relacionadas con la cadena de suministro

Hoy en día, gestionar las cuestiones éticas en la estrategia de distribución y cadena de suministro es una de las mayores dificultades en el marketing. Las razones tienen que ver con la complejidad de la mayoría de las cadenas de suministro y el hecho que las actuales son globales. Por ejemplo, la industria del chocolate ha sido criticada por abastecerse de proveedores que usan mano de obra infantil en las plantaciones de cacao. Hershey se comprometió a que mejoraría sus prácticas de cadena de suministro e invertiría 10 millones de dólares en sus provee-

dores de África Occidental después que el Foro Internacional de Derechos Laborales (International Labor Rights Forum) amenazó con publicar que algunos de sus proveedores de cacao usaban mano de obra infantil.<sup>37</sup> Los problemas en la cadena de suministro pueden ocurrir en cualquier industria. Incluso Apple, la marca líder en términos de valor y reputación, ha experimentado casos de horas extraordinarias obligatorias, trabajadores menores de edad, explosiones y desechos eliminados de manera inapropiada en las fábricas de sus proveedores. Aunque Apple tiene un código de comportamiento del proveedor, los problemas en las fábricas de sus proveedores han continuado.<sup>38</sup>

Los problemas que han enfrentado Hershey y Apple resaltan los numerosos riesgos que ocurren en las cadenas de suministro globales. Aunque las compañías a menudo cuentan con un código de comportamiento para el proveedor, se requiere que realicen auditorías regulares para asegurar que las fábricas cumplen los estándares, que a su vez pueden originar costos significativos para las compañías tanto en tiempo como en finanzas. Los países con leyes laborales laxas, como China y Rusia, requieren una supervisión aún más diligente. Con frecuencia los proveedores contratan a subcontratistas para que hagan una parte del trabajo, lo cual incrementa la red de proveedores de una compañía y los costos de supervisar a todos ellos. Por último, los requerimientos de cumplimiento de la compañía pueden entrar en conflicto con la misión de la oficina de abastecimiento. Debido a que es labor de la división de abastecimiento suministrar recursos al menor precio posible, puede optar por abastecerse con proveedores más baratos con prácticas éticas cuestionables en lugar de buscar proveedores éticos más caros. Nike enfrentó este problema durante la década de 1990 cuando fue muy criticada por los abusos a los trabajadores en las fábricas de sus proveedores.<sup>39</sup>

Gestionar la ética de la cadena de suministro es importante porque muchos grupos de interés hacen responsable a la empresa por todo el comportamiento ético relacionado con la disponibilidad del producto. Esto requiere que la compañía ejerza una vigilancia sobre todos los proveedores que participan en la elaboración de un producto. Desarrollar una ética sólida en la cadena de suministro es importante porque garantiza la integridad del producto y las operaciones de la empresa para atender a los clientes. Por ejemplo, Novation, la compañía líder en suministros hospitalarios ha sido reconocida por su gobierno corporativo sólido y sus mecanismos de reporte en su cadena de suministro. Para alentar a sus proveedores a denunciar el comportamiento indebido, la compañía ha instituido un sistema de quejas y retroalimentación del proveedor. Este sistema permite a los proveedores reportar los problemas potenciales antes de que alcancen el siguiente nivel de la cadena de suministro, lo cual reduce el daño que causarían si los productos continuaran avanzando por la cadena de suministro sin supervisión.<sup>40</sup>

Por suerte, las organizaciones han desarrollado soluciones para promover las prácticas de suministro éticas. Primera, es esencial que todas las compañías que trabajan con proveedores globales adopten un código de comportamiento para el proveedor global y garanticen que se comunica de manera efectiva a sus proveedores. Además, deben alentar a los empleados de cumplimiento y de adquisiciones a trabajar juntos para encontrar proveedores éticos a costos razonables. Los profesionales de la mercadotecnia también deben trabajar para asegurar que las cadenas de suministro de su compañía son diversas. Esto puede ser difícil porque a veces los mejores fabricantes de un producto se localizan en un solo país. Aunque es costoso diversificar la cadena de suministro, los desastres pueden incapacitar a una organización.<sup>41</sup> Empresas como Jabil Circuit y Goodyear Tire & Rubber vieron sus cadenas de suministro en riesgo debido al tsunami japonés y las inundaciones severas en Tailandia durante 2011.<sup>42</sup> Por último, y quizá de mayor importancia, las compañías deben realizar auditorías regulares a sus proveedores y, si es necesario, disciplinar a aquellos que violen los estándares de la compañía.

### Cuestiones éticas relacionadas con la promoción

Las prácticas de marketing que son falsas o engañosas pueden destruir la confianza de los clientes en una organización. La Comisión Federal de Comercio supervisa a los negocios por prácticas engañosas y emprende acción disciplinaria cuando es necesario. Multó a Reebok con 25 millones de dólares por hacer afirmaciones infundadas de que sus tenis de tonificación fortalecen los músculos y logran un cuerpo tonificado.<sup>43</sup> La FTC también se unió con la FDA para enviar cartas de advertencia a compañías que anunciaban las propiedades para la pérdida

de peso de los fármacos con gonadotropina coriónica humana (GCH). Aunque la hormona GCH tiene ciertas propiedades medicinales, no se ha demostrado que la pérdida de peso sea una de ellas. La FTC percibe tales afirmaciones como marketing engañoso.<sup>44</sup> Sin importar cuán vigilante sea, es difícil para la FTC detectar todas las formas de marketing engañoso, en particular en el área de promoción.

También surgen cuestiones éticas cuando las empresas usan declaraciones ambiguas, con afirmaciones tan débiles que el espectador, lector u oyente, deben inferir el mensaje que el anunciante pretende comunicar. Debido a que es inherentemente impreciso, la redacción ambigua permite a la empresa negar cualquier intención de engañar. El verbo “ayudar” es un buen ejemplo (como en las expresiones “ayuda a prevenir”, “ayuda a combatir” o “ayuda a hacerlo sentir”). Los consumidores pueden considerar poco éticos tales anuncios debido a que no comunican toda la información necesaria para tomar una buena decisión de compra o porque engañan al consumidor abiertamente. En otro ejemplo, la FTC y otras dependencias ahora vigilan más de cerca las promociones para los proyectos empresariales de trabajar en casa. Los consumidores pierden millones de dólares cada año respondiendo a estos anuncios de oportunidades de negocios ficticias como aquellas que prometen 50 000 dólares al año por hacer facturación médica desde una computadora casera.

Las ventas personales proporcionan muchas oportunidades para el comportamiento indebido. El *soborno* ocurre cuando se da un incentivo (por lo general dinero o regalos costosos) a cambio de una ventaja ilícita. Incluso un soborno que se ofrece para beneficiar a la organización por lo general se considera poco ético. Debido a que pone en peligro la confianza y la equidad, con el tiempo daña a la organización. Como resultado, se han aprobado leyes para prevenirlo. La Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA; U.S. Foreign Corrupt Practices Act) de Estados Unidos prohíbe a las compañías estadounidenses hacer pagos ilícitos a funcionarios extranjeros para obtener o conservar negocios. Bajo la Ley de Soborno del Reino Unido (U.K. Bribery Act), las compañías pueden ser culpables de soborno incluso si este no ocurrió dentro del Reino Unido, y los funcionarios de la compañía que no tengan conocimiento explícito del comportamiento indebido también pueden ser considerados responsables. La ley se aplica a cualquier negocio con operaciones en el Reino Unido.<sup>45</sup> La Ley de Soborno del Reino Unido ha convencido a muchas organizaciones multinacionales de actualizar sus códigos de comportamiento ético para evitar ambigüedad en esta área.

La actividad fraudulenta se ha incrementado en forma impresionante en el área de marketing directo, donde las compañías usan el teléfono y los medios de comunicación virtuales para transmitir información a los clientes, quienes luego compran productos por correo, teléfono o internet. Cada año los consumidores reportan miles de millones de dólares en pérdidas resultantes del fraude, muchos de ellos por estafas de marketing directo. Alrededor de 19% se asocia con el robo de identidad y 11% con el cobro de deudas con terceros y de crédito. Otros tipos comunes de fraude de marketing incluyen aquellos que involucran premios, sorteos y loterías; subastas por internet; tarjetas de crédito; compras desde el hogar y ventas por catálogo.<sup>46</sup>

## Gestión y control de cuestiones éticas

Dadas las prioridades conflictivas entre los grupos de interés preocupados y la naturaleza de la mayoría de las decisiones de marketing, incluso los programas de marketing mejor diseñados con el tiempo encontrarán problemas éticos. En vista que estas cuestiones nunca pueden eliminarse por completo, las empresas inteligentes dan pasos para gestionarlas y controlarlas antes de que surjan. En esta sección se verán varias formas en que las empresas pueden proceder.

### Regulación de la ética del marketing

Muchas empresas intentan regularse a sí mismas en un esfuerzo por demostrar responsabilidad ética y prevenir la reglamentación de los gobiernos federal o estatal. Además de cumplir con todas las leyes y normas relevantes, muchas empresas eligen unirse a asociaciones comerciales que tienen programas autorreguladores. Aunque tales programas no son consecuencia directa de las leyes, muchos se establecen para detener o demorar la elaboración de leyes y regulaciones que restringirían las prácticas de negocios de las asociaciones. Algunas asocia-



© Susan Van Etten

La Agencia de Mejores Negocios (Better Business Bureau) es la asociación autorreguladora más conocida en Estados Unidos y Canadá.

ciones comerciales establecen códigos de comportamiento que deben cumplir sus miembros o arriesgarse a las amonestaciones o la expulsión de la asociación.

Quizá la asociación autorreguladora más conocida es la Agencia de Mejores Negocios (BBB; Better Business Bureau). Las 116 agencias locales de BBB en todo Estados Unidos y Canadá supervisan a tres millones de negocios e instituciones de beneficencia, y ayudan a resolver los problemas de millones de consumidores cada año.<sup>47</sup> Cada agencia trabaja para abogar por las buenas prácticas de negocios dentro de una comunidad, aunque por lo general no tiene herramientas para hacer cumplir sus reglas de comportamiento en los negocios. Cuando una empresa viola lo que la BBB cree que son buenas prácticas, la agencia advierte a los consumidores a través de los periódicos locales o los medios de difusión. Si la organización ofensora es un miembro de la BBB, puede ser expulsada de la agencia local. La BBB también tiene un sitio web ([www.bbb.org](http://www.bbb.org)) para ayudar a los consumidores a identificar los negocios que operan de una manera ética. Los miembros de la BBB que usan el sitio acuerdan someterse a un arbitraje vinculante respecto a las cuestiones de privacidad en línea.

Los programas autorreguladores como el de la BBB tienen varias ventajas sobre la regulación gubernamental. El establecimiento y la implementación de tales programas por lo general son menos costosos, y sus lineamientos o códigos de comportamiento son más prácticos y realistas. Además, los programas autorreguladores eficaces reducen la necesidad de expandir la burocracia gubernamental. Sin embargo, la autorregulación también tiene varias limitaciones. Las empresas que no son miembros no tienen la obligación de cumplir los lineamientos o códigos de la industria de una asociación comercial. Es más, la mayoría de las asociaciones carece de las herramientas o la autoridad para hacer cumplir sus lineamientos. Por último, estos lineamientos a menudo son menos estrictos que las regulaciones establecidas por las dependencias gubernamentales. Aun así, en muchos casos, la vigilancia del gobierno es esencial para asegurar la confianza del público. La sección *Más allá de las páginas* 8.3, por ejemplo, expone cómo el gobierno de Estados Unidos intenta mantener la confianza en los sistemas bancarios a la luz de los deslices éticos y legales más recientes en el sector financiero.

### Códigos de comportamiento

A fin de cumplir las demandas crecientes del público por una mercadotecnia ética, las empresas necesitan elaborar planes y estructuras para abordar las consideraciones éticas. Aunque no hay estándares universales que puedan aplicarse a los programas de ética organizativa, casi todas las compañías elaboran códigos, valores o políticas para guiar el comportamiento de negocios. Sería muy ingenuo pensar que simplemente tener un código de ética resolvería cualquier dilema que una empresa pudiera enfrentar. De hecho, la mayoría de las empresas que experimentan problemas éticos o legales por lo general han establecido códigos y programas

### Más allá de las páginas 8.3

## La Agencia de Protección del Consumidor Financiero aspira a generar confianza en el sistema bancario<sup>48</sup>

Los productos financieros a menudo son instrumentos complejos que pueden ser difíciles de entender, no solo para los consumidores sino también para los negocios. Esta incapacidad para entender los riesgos de los productos financieros y las prácticas de crédito contribuyeron al colapso financiero de 2008-2009, los rescates masivos del gobierno para salvar a las compañías de la bancarrota y la recesión subsiguiente. Para tratar de prevenir problemas similares en el futuro, el gobierno de Estados Unidos ha formado la Agencia de Protección del Consumidor Financiero (CFPB; Consumer Financial Protection Bureau).

La CFPB se volvió realidad como un componente de la Ley Dodd-Frank aprobada en julio de 2010. Establecida por la profesora de derecho de Harvard, Elizabeth Warren, la agencia está diseñada para imitar a la Comisión de Seguridad de Productos del Consumidor (Consumer Product Safety Commission) independiente, que tiene la finalidad de mantener los productos de consumo poco seguros lejos de las manos de los individuos. Sin embargo, en lugar de productos de consumo, la autoridad de la CFPB involucra productos y servicios financieros. La CFPB tiene autoridad para hacer reglas, y poder de supervisión sobre el mercado crediticio. Su objetivo es hacer que los productos y servicios financieros sean fáciles de entender en términos de costos, riesgos y comparaciones de producto/servicio. También intenta limitar las prácticas injustas de préstamos y tarjetas de crédito, verificar la seguridad de los productos financieros antes que sean lanzados al mercado y requerir los

cambios a aquellos productos financieros que considera demasiado riesgosos. De acuerdo con Warren, la CFPB trabajará de manera proactiva para supervisar a las entidades crediticias revisando con regularidad sus libros y trabajando junto con los fiscales generales federal y estatales y el pueblo estadounidense. Cuando sea necesario, intervendrá para aplicar las nuevas reglas a quienes no las acaten.

Aunque la CFPB parece una buena idea, los críticos señalan problemas potenciales. A los bancos les preocupa que la CFPB incremente los costos e inhiba su autoridad de toma de decisiones para servir en forma efectiva al mercado. Los críticos creen que la CFPB creará regulaciones engorrosas, como poner un tope a las tasas de interés que pueden aplicar las instituciones financieras. Esto podría perjudicar a los prestatarios debido a que podrían negarse los préstamos a los solicitantes más riesgosos si se limitan las tasas. Algunos han criticado a Elizabeth Warren por lo que perciben como sus opiniones duras hacia los bancos.

El enfrentamiento se volvió tan grande que el presidente Obama puso al ex fiscal general Richard Cordray como el nuevo titular de la CFPB. Sin embargo, el movimiento no ha logrado apaciguar a los críticos. Algunos han propuesto nombrar una junta de directores en la agencia en lugar de una sola persona para evitar que cualquier persona adquiera demasiado poder. Hasta que el conflicto se resuelva y se apruebe un director, los poderes de la CFPB para lograr un cambio generalizado en el sector financiero podrían estar limitados.

de ética. Con frecuencia, el problema está en que la alta gerencia, así como la cultura corporativa general, no han integrado estos códigos, valores y estándares en las operaciones diarias.

Sin capacitación ética y estándares y políticas uniformes respecto a la conducta, es difícil para los empleados determinar cuál comportamiento es aceptable en la compañía. Sin tales programas y estándares, los empleados por lo general tomarán decisiones con base en sus observaciones de la forma en que se comportan sus compañeros de trabajo y superiores.<sup>49</sup> Para mejorar la ética, muchas organizaciones han elaborado códigos de comportamiento (también llamados *códigos de ética*) que consisten en reglas y estándares formalizados que describen lo que la compañía espera de sus empleados. La mayor parte de las corporaciones grandes tienen códigos de comportamiento formales, pero estos no son efectivos a menos que se implementen de manera apropiada. Además, los códigos deben revisarse en forma periódica para identificar y eliminar debilidades en los estándares y las políticas éticas de la compañía.

La mayoría de los códigos abordan áreas de riesgo ético específicas en marketing. Por ejemplo, el código de comportamiento de IBM tiene una política de sobornos que prohíbe aceptar regalos de valor nominal si el regalo influye de cualquier manera en la relación de negocios de IBM con el dador. Sin embargo, a los empleados se les permite aceptar bonificaciones promocionales o regalos de valor nominal si se basan en programas de bonos (como con hoteles y aerolíneas) o si el regalo es ofrecido de manera rutinaria a todas las otras partes

### FIGURA 8.5 Consideraciones clave en la elaboración e implementación de un código de comportamiento ético

© Cengage Learning 2013

1. Examinar las áreas y cuestiones de alto riesgo.
2. Establecer los valores y el comportamiento necesarios para cumplir con las leyes y regulaciones. Los valores son un amortiguador importante para prevenir un comportamiento indebido grave.
3. Identificar los valores que aborden de manera específica las cuestiones éticas actuales.
4. Considerar los valores que vinculen a la organización con una orientación hacia los grupos de interés. Intentar encontrar coincidencias entre los valores de la organización y los de los grupos de interés.
5. Hacer que el código de comportamiento sea entendible proporcionando ejemplos que reflejen los valores.
6. Comunicar el código con frecuencia y en un lenguaje que los empleados puedan entender.
7. Revisar el código cada año con aportaciones de una amplia variedad de grupos de interés internos y externos.

con relaciones similares con el dador de regalos.<sup>50</sup> Los códigos como el de IBM promueven el comportamiento ético reduciendo las oportunidades para el comportamiento antiético; sin embargo, los códigos de comportamiento no tienen que ser tan detallados que tomen en cuenta cada situación. En cambio, deberían proporcionar lineamientos que permitan a los empleados lograr los objetivos de la organización de una manera ética. El Código de Ética de la Asociación Estadounidense de Marketing (American Marketing Association), por ejemplo, no cubre todas las cuestiones éticas posibles, pero proporciona una perspectiva general útil de lo que los profesionales de la mercadotecnia creen que son principios sólidos para guiar las actividades de marketing.<sup>51</sup> Este código sirve como un modelo útil para estructurar el código de comportamiento de una organización. La figura 8.5 enlista las consideraciones clave en la elaboración e implementación de un código de comportamiento ético.

La investigación ha encontrado que los códigos de ética corporativos a menudo tienen de cinco a siete valores o principios centrales además de descripciones y ejemplos más detallados del comportamiento apropiado. Seis valores centrales se consideran deseables en cualquier código de comportamiento ético: 1) confianza, 2) respeto 3) responsabilidad, 4) justicia, 5) interés y 6) ciudadanía.<sup>52</sup> Estos valores no serán efectivos sin la distribución, la capacitación y el apoyo de la alta gerencia para hacerlos parte de la cultura corporativa y el clima ético. Los empleados necesitan ejemplos específicos de cómo pueden implementarse estos valores.

Los códigos de comportamiento no resolverán todas las cuestiones éticas que se encuentren en las operaciones diarias, pero ayudan a los empleados y gerentes a enfrentar los dilemas éticos prescribiendo o limitando actividades específicas. Muchas empresas tienen un código de ética, pero en ocasiones no lo comunican en forma efectiva. Un código colocado en un sitio web o en un manual de capacitación es inservible si la compañía no lo refuerza a diario. Al comunicar las expectativas de comportamiento apropiado a los empleados, así como los castigos que enfrentan si violan las reglas, los códigos de comportamiento reducen las oportunidades para el comportamiento antiético y por lo tanto mejoran la toma de decisiones éticas.

### Liderazgo ético

Hay un apoyo creciente al hecho de que las culturas éticas surgen del liderazgo fuerte. Muchos están de acuerdo en que el carácter y el éxito de las compañías más admiradas emana de sus líderes. La razón es simple: los empleados ven al líder como un modelo de comportamiento aceptable. Como resultado, si una empresa debe mantener un comportamiento ético, la alta gerencia debe modelar sus políticas y normas. De hecho, es casi imposible mantener una cultura ética si la alta gerencia no apoya el comportamiento ético. Por ejemplo, en un esfuerzo por mantener altas las ganancias y promover los precios de las acciones, muchas empresas han

falsificado informes de ingresos, en ocasiones involucrando al área de marketing para inflar las ventas en un trimestre específico. La saturación del canal implica embarcar el inventario excedente a los mayoristas y minoristas a un ritmo excesivo, por lo común antes del fin del trimestre. La práctica puede ocultar la disminución de la demanda para un producto o inflar los ingresos de los estados financieros, lo cual induce a error a los inversionistas.<sup>53</sup> Los altos ejecutivos en estas empresas pueden alentar el comportamiento porque poseen opciones sobre acciones y pueden recibir paquetes de bonos vinculados con el desempeño de la compañía. Por lo tanto, los ingresos más altos reportados significan pagos más altos a los ejecutivos. La mercadotecnia a menudo se ve como el área más flexible para influir en las ventas y las ganancias.

En el ámbito de la ética de marketing, los grandes líderes 1) crean una meta o visión común para la compañía; 2) obtienen la aceptación, o el apoyo, de los socios significativos; 3) motivan a otros a ser éticos; 4) usan los recursos que están disponibles para ellos; y 5) disfrutan sus empleos y los abordan con una tenacidad, pasión y compromiso casi contagiosos.<sup>54</sup> Junto con un liderazgo ético sólido, una cultura corporativa fuerte en apoyo del comportamiento ético también puede desempeñar una función clave para guiar el comportamiento del empleado. Noventa y cuatro por ciento de quienes respondieron una encuesta realizada por la empresa de consultoría de negocios LRN dijo que era muy importante para ellos trabajar para una compañía ética, y 82% dijo que preferiría que le pagaran menos si esto significaba trabajar en un ambiente corporativo ético.<sup>55</sup> Además, otra encuesta reveló que la razón más común que dan los empleados para dejar una compañía es la pérdida de la confianza, seguida por la falta de transparencia.<sup>56</sup> La cultura de la organización, los compañeros de trabajo y los supervisores, además de la oportunidad de presentar un comportamiento indebido influyen en la toma de decisiones éticas. La capacitación ética puede afectar a los tres tipos de influencia. La plena conciencia de la filosofía, las reglas y los procedimientos de la gerencia pueden fortalecer tanto la cultura de la organización como la postura ética de colegas y supervisores. Dicha conciencia también arma a los empleados contra las oportunidades para el comportamiento antiético y disminuye la probabilidad que este ocurra. Si se diseña en forma adecuada y reflexiva, la capacitación ética puede asegurar que todos en la empresa 1) reconozcan situaciones que podrían implicar toma de decisiones éticas, 2) entender los valores y cultura de la empresa y 3) puedan evaluar el impacto de las decisiones éticas en la empresa a la luz de su estructura de valor.<sup>57</sup>

## Relación con el marketing y el desempeño financiero

Uno de los argumentos más poderosos para incluir la ética y la responsabilidad social en el proceso de planificación estratégica es la evidencia de un vínculo entre la ética, la responsabilidad social y el desempeño financiero.<sup>58</sup> Un clima ético exige que los integrantes de la organización incorporen los intereses de todos los participantes, incluyendo a los clientes, en sus decisiones y acciones. Por lo tanto, los empleados que trabajan en un clima ético harán un esfuerzo extra para entender mejor las demandas y preocupaciones de los clientes. Un estudio encontró que el clima ético se asocia con el compromiso del empleado con la calidad y la confianza al interior de la empresa.<sup>59</sup> El compromiso del empleado con la empresa, la lealtad del cliente y la rentabilidad también se han vinculado con un aumento en la responsabilidad social. Estos hallazgos enfatizan la función de un clima ético en la construcción de una posición competitiva fuerte. Por ejemplo, Burgerville, una cadena de comida rápida regional del estado de Washington, realizó ahorros significativos en costos, disminuyó la rotación de empleados y obtuvo ventas más altas después de que comenzó a cubrir 90% de los costos de atención médica para todos los empleados que trabajaran más de 20 horas por semana. Burgerville ha encontrado que, aunque los costos iniciales pueden ser altos, ser ético y cuidar de sus trabajadores rinde frutos al final.<sup>60</sup>

Cuando los empleados perciben una mejora en el clima ético de su empresa, también se incrementa su compromiso con el logro de estándares de alta calidad. Se vuelven más dispuestos

a apoyar personalmente las iniciativas de calidad de la empresa. Estos empleados a menudo discuten con otros los asuntos relacionados con la calidad, tanto dentro como fuera de la empresa, y adquieren una sensación de logro personal al proveer bienes y servicios de calidad. Estos empleados muestran un esfuerzo que supera las expectativas y los requerimientos a fin de suministrar productos de calidad en su empleo o área de responsabilidad particular. Por el contrario, los empleados que trabajan en climas menos éticos tienen menos compromiso para brindar dicha calidad. Estos empleados tienden a trabajar solo por el salario, toman descansos más largos y están ansiosos por salir del trabajo cada día.

### Orientación hacia los grupos de interés

Un progreso natural a partir de una orientación hacia el mercado es considerar importantes a todos los grupos de interés. El grado en que una empresa entiende y aborda las demandas de estos grupos puede denominarse orientación hacia los grupos de interés. Esta orientación contiene tres conjuntos de actividades: 1) la generación de datos sobre los grupos de interés en toda la organización y la evaluación de los efectos de la empresa sobre estos grupos, 2) la distribución de esta información a toda la empresa y 3) la sensibilidad de la organización en su conjunto a esta inteligencia.<sup>61</sup> Esto es muy parecido al paso que se incluye en una orientación hacia el mercado, pero la empresa se preocupa más por todos los grupos de interés, como empleados, proveedores, accionistas, reguladores y la comunidad.

La generación de datos sobre los grupos de interés comienza con la identificación de los que son relevantes para la empresa. Estos últimos deben analizarse con base en el poder del que disfruta cada uno, así como en los lazos entre ellos. A continuación, la empresa debe categorizar las preocupaciones sobre el comportamiento del negocio que comparte cada grupo de interés relevante. Esta información puede derivarse de la investigación formal, como las encuestas, los grupos de enfoque, las búsquedas en internet o las reseñas de prensa. La sensibilidad de la organización frente a la inteligencia sobre los grupos de interés consiste en las iniciativas que adopta para garantizar que cumple o excede las expectativas de estos grupos y tiene un impacto positivo sobre sus preocupaciones. Es probable que dichas actividades sean específicas de un grupo de interés particular (por ejemplo, horarios de trabajo favorables a la familia) o de un problema particular del grupo (por ejemplo, los programas de reducción de la contaminación). Estos procesos por lo común implican la participación de los grupos de interés preocupados. Kraft, por ejemplo, incluye grupos de interés especiales y representantes universitarios en sus programas para sensibilizarse frente a los problemas éticos presentes y futuros.

Una orientación hacia los grupos de interés puede verse como un continuo en el que es posible que las empresas adopten el concepto en grados variables. Para medir la orientación hacia los grupos de interés de una empresa dada, es necesario evaluar el grado en que la empresa adopta comportamientos que tipifican tanto la generación como la diseminación de la inteligencia de los grupos de interés y su sensibilidad hacia ella. Una organización determinada puede generar y difundir más inteligencia sobre ciertas comunidades de interesados que sobre otras y, como resultado, puede responder a esa inteligencia de manera diferente.

### Desempeño financiero de marketing

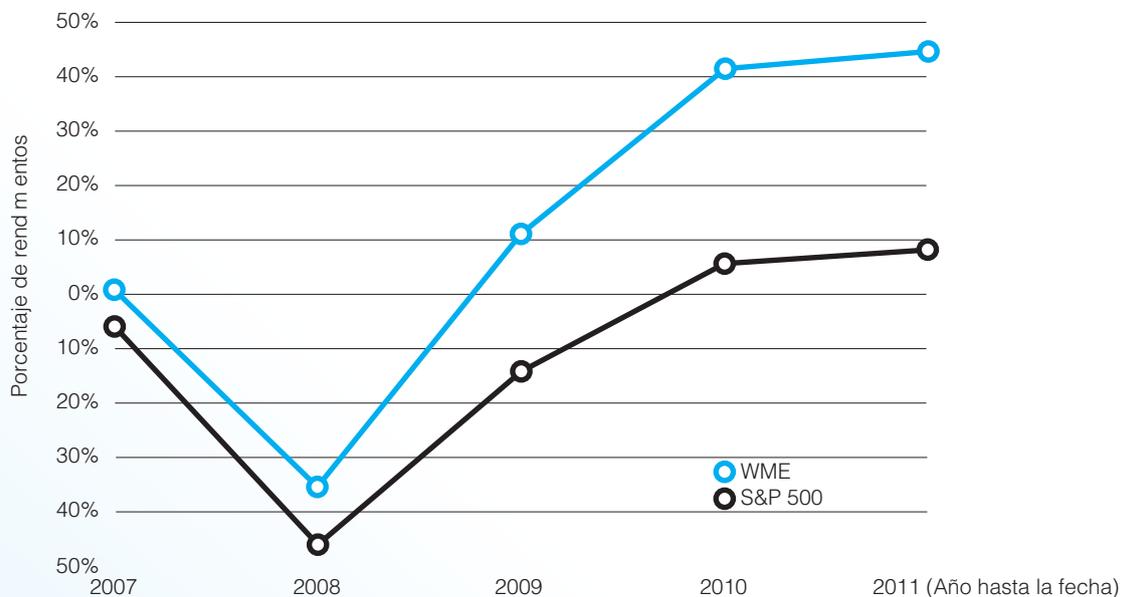
Un clima de ética y responsabilidad social también crea un alto grado de confianza entre los grupos de interés de una empresa e impulsa la reputación de esta última en una dirección positiva. El factor contribuyente más importante para ganar la confianza es la percepción de que la empresa y sus empleados no sacrificarán sus estándares de integridad.<sup>62</sup> En un clima de trabajo ético, los empleados pueden esperar de manera razonable ser tratados con respeto y consideración por sus compañeros de trabajo y superiores. Además, las relaciones de confianza con los grupos de interés externos clave pueden contribuir con mayores eficiencias y productividad en la cadena de suministro, así como un sentido más fuerte de lealtad entre

los clientes de la empresa. Los clientes desean entablar relaciones con empresas que proveen productos de calidad y muestran un comportamiento socialmente responsable.<sup>63</sup>

La investigación indica una asociación fuerte entre la responsabilidad social y la lealtad del cliente ya que es probable que los clientes sigan comprando a las empresas que se percibe que hacen lo correcto. La investigación que llevó a cabo la agencia de diseño de marcas y marketing BBMG reveló que aproximadamente 3 de cada 4 estadounidenses prefieren comprar bienes y servicios de las empresas que son socialmente responsables y buenas ciudadanas corporativas.<sup>64</sup> Además, existe una asociación directa entre la responsabilidad social corporativa y la satisfacción del cliente, las ganancias y el valor de mercado.<sup>65</sup> En una encuesta aplicada a los consumidores, 80% indicó que cuando la calidad y el precio eran similares entre los competidores, era más probable que compraran los productos de la compañía asociada con una causa particular. De modo especial, es probable que los adultos jóvenes de edades entre 18 y 25 años tomen en cuenta los esfuerzos de ciudadanía de la empresa no solo cuando hacen compras sino también cuando toman decisiones de empleo e inversiones.<sup>66</sup> Una explicación para estas observaciones puede ser que las empresas que son buenas ciudadanas son sensibles a las preocupaciones de los clientes y tienen un sentido de dedicación para tratarlos de manera justa. Al medir la satisfacción del cliente, mejorar en forma continua la calidad y la seguridad de los productos, y hacer que la información del cliente sea accesible y fácilmente comprensible, las empresas éticas y socialmente responsables tienen más probabilidad de atender de forma satisfactoria las necesidades de los clientes.

Está creciendo el reconocimiento de que el valor a largo plazo de realizar negocios de una manera ética y socialmente responsable supera con mucho los costos a corto plazo.<sup>67</sup> Para demostrar los beneficios financieros de las compañías éticas, el Ethisphere Institute comparó los precios de las acciones de las compañías más éticas del mundo (WME; World's Most Ethical) con los de empresas listadas en el índice Standard & Poor's (S&P) 500. Como revela la figura 8.6, los rendimientos de las acciones de las compañías WME sobrepasa los de las S&P 500.

**FIGURA 8.6** Las compañías más éticas del mundo 2011 de *Ethisphere* versus las S&P 500



Fuente: "2011 World's Most Ethical Companies", *Ethisphere* (<http://ethisphere.com/past-wme-honorees/wme2011>), consultado el 29 de mayo de 2012.

## Incorporación de la ética y la responsabilidad social en la planificación estratégica

Las compañías que fracasan en la incorporación de la ética y la responsabilidad social en su cultura organizativa pueden pagar el precio con un mal desempeño del marketing y los costos potenciales de violaciones legal, litigios civiles y publicidad perjudicial cuando las actividades cuestionables se hacen públicas. Debido a que la ética y la responsabilidad social del marketing no siempre se ven como cuestiones de desempeño de la organización, muchos gerentes no creen que necesitan considerarlas en el proceso de planificación estratégica. Los individuos también tienen ideas diferentes respecto a qué es ético o antiético, lo que los lleva a confundir la necesidad de una ética para el lugar de trabajo y el derecho de mantener sus propios valores y ética personales. Aunque sin duda los conceptos son polémicos, es posible (y deseable) incorporar la ética y la responsabilidad social en el proceso de planificación.

Muchas empresas integran la ética y la responsabilidad social en su planificación estratégica por medio de programas de cumplimiento de las normas éticas o las iniciativas de integridad que hacen del acatamiento de la ley, la ética y la responsabilidad social un esfuerzo de toda la organización. Tales programas establecen, comunican y supervisan los valores éticos y los requerimientos legales de una empresa por medio de códigos de comportamiento, oficinas de ética, programas de capacitación y auditorías. Uno de los mejores ejemplos de este proceso en acción ocurre en Texas Instruments (TI). Como una empresa multinacional grande, TI fabrica computadoras, calculadoras y otros productos de alta tecnología. Su código de ética se parece al de muchas otras organizaciones. El código aborda cuestiones relacionadas con políticas y procedimientos; leyes y regulaciones gubernamentales; relaciones con clientes, proveedores y competidores; la aceptación de regalos, viajes y entretenimiento; contribuciones políticas; informe de gastos; pagos de negocios; conflictos de interés; inversiones en acciones de TI; manejo de información patentada y secretos industriales; uso de empleados y activos de TI para realizar el trabajo personal; relaciones con funcionarios y dependencias de gobierno; y la aplicación del código. El código de TI enfatiza que el comportamiento ético es crucial para mantener el éxito a largo plazo y que cada individuo es responsable de preservar la integridad de la compañía. La declaración de valores y ética de TI lo expresa así:<sup>68</sup>

*Nuestra reputación en TI depende de todas las decisiones que tomamos y todas las acciones que emprendemos cada día. Nuestros valores definen cómo evaluaremos nuestras decisiones y acciones... y cómo vamos a llevar a cabo nuestro negocio. Estamos trabajando en un ambiente de negocios siempre cambiante difícil y demandante. Juntos creamos un ambiente de trabajo sobre los cimientos de la Integridad, la Innovación y el Compromiso. Juntos movemos nuestra compañía hacia un nuevo siglo... una buena decisión a la vez. Nuestros altos estándares nos han recompensado con una reputación envidiable en el mercado actual... una reputación de integridad, honestidad y confianza. Esta reputación ética sólida es un activo vital... y cada uno de nosotros comparte una responsabilidad personal de protegerla, preservarla y mejorarla. Nuestra reputación es un socio fuerte pero silencioso en todas las relaciones de negocios.*

*La integridad es el cimiento sobre el que TI está construida. No hay otra característica más esencial para una conformación de TI. Tiene que estar presente en todos los niveles. La integridad se espera de gerentes e individuos cuando hacen compromisos. Se espera que mantengan sus compromisos hasta donde su capacidad se los permita.*

Para una máxima efectividad, el plan de marketing debería incluir distintos elementos de ética y responsabilidad social. La estrategia de marketing y los planes de implementación deberían elaborarse de modo que reflejen una comprensión de 1) los riesgos asociados con el mal comportamiento ético y legal, 2) las consecuencias éticas y sociales de las elecciones estratégicas y 3) los valores de los integrantes y grupos de interés de la organización. Para ayudar a asegurar el éxito, los gerentes ejecutivos deben demostrar su compromiso con el comporta-

miento ético y socialmente responsable por medio de sus acciones (las palabras simplemente no son suficientes). Por último, un plan de marketing que ignora la responsabilidad social o que calla sobre los requerimientos éticos deja las directrices del comportamiento ético y socialmente responsable al grupo de trabajo, con lo cual se corre el riesgo de colapsos éticos y daños a la empresa.

## Lecciones del capítulo 8

La ética y la responsabilidad social en la estrategia de marketing:

- han aumentado su importancia durante los años recientes debido a que muchas empresas han visto su imagen, su reputación y sus esfuerzos de marketing destruidos por los problemas en estas áreas.
- se han vuelto necesidades a la luz de las demandas de los grupos de interés y de los cambios en las leyes federales.
- mejoran el desempeño de marketing y las ganancias.
- son consideraciones importantes en el desarrollo de una estrategia de marketing.

La responsabilidad social:

- es un concepto amplio que se relaciona con la obligación de una organización de maximizar su impacto positivo en la sociedad mientras minimiza su impacto negativo.
- incluye la responsabilidad económica de generar una ganancia para servir a los accionistas, los empleados y la comunidad en general.
- implica la responsabilidad legal de obedecer todas las leyes y regulaciones.
- involucra la responsabilidad ética de respetar los principios y las normas que definen el comportamiento aceptable según esté determinada por el público, los reguladores gubernamentales, los grupos de interés privados, los competidores y la empresa misma.
- incluye la responsabilidad filantrópica de incrementar el impacto positivo general de la empresa en la sociedad, la comunidad local y el ambiente.
- integra actividades relacionadas con la sostenibilidad, o los programas diseñados para proteger y preservar el ambiente natural.
- en lo que se relaciona con la sostenibilidad incluye actividades de marketing verde y evitar la práctica falsa del *greenwashing*.

La ética de marketing:

- incluye los principios y las normas que guían el comportamiento de los individuos y los grupos al tomar decisiones de marketing.
- requiere que las organizaciones y los individuos acepten la responsabilidad por sus acciones y cumplan con los sistemas de valores establecidos.
- puede conducir al quebrantamiento de la confianza del público cuando no se respetan las normas éticas.
- implica decisiones complejas y detalladas en las que lo correcto quizá no esté tan claro.

- trata con las experiencias y las decisiones que se toman en el trabajo, las cuales pueden ser bastante diferentes de las decisiones éticas que se toman fuera del trabajo.
- entra en juego en cualquier momento en que una actividad causa que los gerentes, empleados o clientes en un mercado objetivo se sientan manipulados o engañados.

Las cuestiones éticas en el programa de marketing:

- incluyen problemas, situaciones u oportunidades identificables que requieren que un individuo o una organización elijan entre varias acciones que deben evaluarse como buenas o malas.
- entran en juego en cualquier momento en que una actividad causa que los gerentes, empleados o clientes en un mercado objetivo se sientan manipulados o engañados.
- tienen el potencial de convertirse en cuestiones legales si no se abordan en el proceso de planificación estratégica.
- incluyen aquellas relacionadas con el producto, como no revelar los riesgos asociados con él, sustituir materiales o componentes de calidad inferior para reducir los costos y los productos falsificados.
- abarcan aquellas relacionadas con la fijación de precios como la especulación, las tácticas de carnada y el cambio de condiciones, la discriminación de precios, el arreglo de precios, los precios abusivos y los descuentos superficiales.
- incluyen aquellas relacionadas con la cadena de suministro como el abastecimiento con proveedores que tienen prácticas laborales injustas, la adquisición de componentes que dañan el ambiente natural, la falta de diversidad en la cadena de suministro y la necesidad de realizar auditorías regulares sobre ella.
- incluyen aquellas relacionadas con la promoción, como la comunicación engañosa, la manipulación o el ocultamiento de los hechos a fin de crear una impresión falsa; las afirmaciones o declaraciones exageradas acerca de un producto o empresa que no pueden justificarse; las declaraciones ambiguas en las que las afirmaciones son tan débiles que el espectador, lector u oyente debe inferir la intención del mensaje del anunciante; los problemas de etiquetado del producto como afirmaciones falsas o engañosas sobre el empaque de un producto; y los abusos en las ventas como engañar intencionalmente a los clientes ocultando hechos, o los sobornos.

La gestión y el control de cuestiones éticas:

- se efectúa mejor por medio de mecanismos autorreguladores, como la Agencia de Mejores Negocios o una asociación de la industria, en lugar de esperar que la regulación gubernamental controle las actividades de marketing.

- puede manejarse estableciendo un código de comportamiento (es decir, código de ética), pero solo si el código se integra en la toma de decisiones diaria.
- depende en gran medida del liderazgo ético mostrado por la alta gerencia. Los grandes líderes éticos:
  - crean una meta o visión común para la compañía
  - obtienen la aceptación, o el apoyo, de los socios significativos
  - motivan a otros para que sean éticos
  - usan los recursos que están disponibles para ellos y
  - disfrutan sus empleos y los enfocan con una tenacidad, pasión y compromiso casi contagiosos.

#### Un código de comportamiento (código de ética):

- no es realmente eficaz a menos que tenga el apoyo total de la alta gerencia.
- debería tener seis valores centrales: 1) confianza, 2) respeto, 3) responsabilidad, 4) justicia, 5) interés y 6) ciudadanía.
- no resolverá todas las cuestiones éticas que se encuentren en las operaciones diarias, pero puede ayudar a los empleados y gerentes a enfrentar los dilemas éticos al prescribir o limitar actividades específicas.

#### La conexión entre responsabilidad ética/social y desempeño del marketing:

- puede causar que los empleados se motiven más para atender a los clientes, se comprometan más con la empresa, se involucren más con los estándares de alta calidad y se sientan más satisfechos con sus empleos.
- puede causar que los clientes se vuelvan más leales hacia la empresa e incrementen la compra de sus productos.
- puede conducir a un aumento de la confianza entre los grupos de interés de la empresa. El factor contribuyente más importante para conseguir la confianza es la percepción de que la empresa y sus empleados no sacrificarán sus estándares de integridad.

#### La orientación hacia los grupos de interés:

- se refiere al grado en que una empresa entiende y aborda las demandas de los grupos de interés.
- está compuesta por tres conjuntos de actividades: 1) la generación de datos en toda la organización sobre los grupos de interés y la evaluación de los efectos de la empresa sobre estos grupos, 2) la distribución de esta información en toda la empresa y 3) la sensibilidad de la organización como un todo ante esta inteligencia.
- consiste en las iniciativas que adopta la empresa para asegurar que cumple o excede las expectativas de los grupos de interés y tiene un impacto positivo en sus preocupaciones.

#### La conexión entre la responsabilidad ética/social y la planificación estratégica:

- es tan fuerte que las empresas que no incorporan la responsabilidad ética y social en sus culturas organizativas pueden pagar el precio con un mal desempeño del marketing y los costos potenciales de los incumplimientos legales, los litigios civiles y la publicidad perjudicial cuando los eventos cuestionables se hacen públicos.
- por lo común se hace por medio de programas de cumplimiento ético o iniciativas de integridad que hacen del cumplimiento de las leyes, la ética y la responsabilidad social un esfuerzo de toda la organización.
- debería considerarse en el plan de marketing, el cual debería incluir elementos distintos de ética y responsabilidad social.
- se basa en una comprensión de 1) los riesgos asociados con el mal comportamiento ético y legal, 2) las consecuencias éticas y sociales de las elecciones estratégicas y 3) los valores de los integrantes y grupos de interés de la organización.

## Preguntas de análisis

1. ¿Por qué la ética de marketing es una consideración estratégica en las decisiones de la organización? ¿Quién es más importante en la gestión de la ética de marketing: el individuo o el liderazgo de la empresa? Explique su respuesta.
2. ¿Por qué se ha visto más evidencia de dilemas éticos de marketing extendidos dentro de las empresas en la actualidad? ¿Es necesario obtener la cooperación

de los gerentes de marketing para inflar los ingresos y las utilidades en una corporación?

3. ¿Cuál es la relación entre la ética de marketing y el desempeño de la organización? ¿Cuáles son los elementos de un programa de cumplimiento ético sólido para apoyar la mercadotecnia responsable y una estrategia de marketing exitosa?

## Ejercicios

1. Visite el sitio web de la Federal Trade Commission ([www.ftc.gov](http://www.ftc.gov)). ¿Cuál es su misión actual? ¿Cuáles son las áreas primarias en las que tiene responsabilidad? Revise los últimos dos meses de comunicados de prensa de la FTC. Con base en ellos, ¿cuáles pare-

cen ser las cuestiones éticas de marketing principales de preocupación en este momento?

2. Visite el sitio web del Better Business Bureau ([www.bbb.org](http://www.bbb.org)). Revise los criterios para los BBB Marketplace Torch Awards. ¿Cuáles son las actividades de

marketing más importantes necesarias para que una empresa reciba este premio?

3. Observe varios anuncios impresos, transmitidos, en línea o exteriores, y trate de encontrar un anuncio

## Notas finales

1. “2010 World’s Most Ethical Companies—Company Profile: Salesforce.com”, *Ethisphere*, Q1, 32-33; Milton Moskowitz y Charles Kapelke, “25 top-paying companies”, *CNNMoney*, 26 de enero de 2011 ([http://money.cnn.com/galleries/2011/pf/jobs/1101/gallery.best\\_companies\\_top\\_paying.fortune/index.htm](http://money.cnn.com/galleries/2011/pf/jobs/1101/gallery.best_companies_top_paying.fortune/index.htm)); “Salesforce.com Named One of the ‘World’s Most Ethical Companies’ in 2010 for the Fourth Consecutive Year”. Salesforce.com, 29 de marzo de 2010 (<http://www.salesforce.com/company/news-press/press-releases/2010/03/100329.jsp>); Salesforce Foundation Home Page (<http://salesforcefoundation.org>), consultado el 28 de mayo de 2012; sitio web de Salesforce.com (<http://www.salesforce.com/company>), consultado el 28 de mayo de 2012; “Sustainability”, Salesforce.com (<http://www.salesforce.com/company/sustainability>), consultado el 13 de febrero de 2012; “Corporate Governance”, Salesforce.com (<http://www.salesforce.com/company/investor/governance>), consultado el 13 de febrero de 2012; “Sustainability at salesforce.com”, Salesforce.com ([http://www.sfdcstatic.com/assets/pdf/datasheets/DS\\_salesforcedotcom\\_Environmental\\_Policy\\_Q2FY11.pdf](http://www.sfdcstatic.com/assets/pdf/datasheets/DS_salesforcedotcom_Environmental_Policy_Q2FY11.pdf)), consultado el 13 de febrero de 2012; y Eric Martin, “Salesforce.com, Fastenal to Replace Fannie, Freddie in S&P 500”, *Bloomberg*, 9 de septiembre de 2008 (<http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=abSHUiBFprac&refer=us>).

2. Isabelle Maignan, Tracy L. Gonzalez-Padron, G. Tomas M. Hult y O.C. Ferrell, “Stakeholder orientation: development and testing of a framework for socially responsible marketing”, 90(4), julio de 2011, pp. 313-338; y “Salesforce.com Named as ‘Rising Star’ in S&P 500 Carbon Survey”, *cloudapps* (<http://www.cloudapps.com/salesforce-carbon-reporting>), consultado el 29 de mayo de 2012.

3. Jeanne Whalen, “Glaxo to Pay U.S. \$3 Billion to Settle”, *Wall Street Journal*, 4 de noviembre de 2011 (<http://online.wsj.com/article/SB10001424052970203804204577015234100584756.html>).

4. Indra Nooyi, “The Responsible Company”, *The Economist*, 31 de marzo de 2008, p. 132.

5. “The Other Oil Spill”, *The Economist*, 24 de junio de 2010 (<http://www.economist.com/node/16423833>); y Martin Hickman, “Online Protest Drives Nestle to Environmentally Friendly Palm Oil”, *The Independent*, 19 de mayo de 2010 (<http://www.independent.co.uk/environment/green-living/online-protest-drives-nestl-to-environmentally-friendly-palm-oil-1976443.html>).

6. Archie Carroll, “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, *Business Horizons*, 34 (julio-agosto de 1991), 42.

7. Hadley Malcolm, “Retailers sue Fed, say debit card fees are still too high”, *USA Today*, 23 de noviembre de 2011, 3B; y Richard A. Epstein, “The Dangerous Experiment of the Durbin Amendment”, *Regulation*, Spring 2011, pp. 24-29.

8. Thomas Catan, “Google Forks Over Settlement On Rx Ad”, *Wall Street Journal*, 25 de agosto de 2011 (<http://online.wsj.com/article/SB10001424053111904787404576528332418595052.html>).

9. “Giving and Volunteering in America”, *USA Today*, 29 de noviembre de 2011, 8D.

que usted crea cuestionable desde una perspectiva ética. Defienda por qué cree que el anuncio es éticamente cuestionable.

10. Lindsay Blakely, “Erasing the Line Between Marketing and Philanthropy”, *CBS News*, 21 de abril de 2011 ([http://www.cbsnews.com/8301-505143\\_162-40244368/erasing-the-line-between-marketing-and-philanthropy](http://www.cbsnews.com/8301-505143_162-40244368/erasing-the-line-between-marketing-and-philanthropy)); y “The Best of 2011”, *Charlotte Street Computers* (<http://charlottestreetcomputers.com/the-best-of-2011>), consultado el 29 de mayo de 2012.

11. Box Tops for Education (<http://www.boxtops4education.com/Default.aspx>), consultado el 29 de mayo de 2012; y Mike Eiman, “Boosters Compete, Kids Come Out on ‘Top’”, *Hanford Sentinel*, 14 de enero de 2012 ([http://www.hanfordsentinel.com/news/local/boosters-compete-kids-come-out-on-top/article\\_36a3ad60-3e51-11e1-b225-001871e3ce6c.html](http://www.hanfordsentinel.com/news/local/boosters-compete-kids-come-out-on-top/article_36a3ad60-3e51-11e1-b225-001871e3ce6c.html)).

12. “Cone LLC Releases the 2010 Cone Cause Evolution Study”, *Cone* (<http://www.coneinc.com/cause-grows-consumers-want-more>), consultado el 29 de mayo de 2012.

13. Debbie Thorne McAlister, O.C. Ferrell y Linda Ferrell, *Business and Society: A Strategic Approach to Social Responsibility*, 3a. ed. (Mason, OH: Cengage, 2008).

14. Sitio web de Patagonia (<http://www.patagonia.com/us/home>), consultado el 29 de mayo de 2012.

15. “Swash+”, *The Coca-Cola Company* (<http://www.thecoca-colacompany.com/citizenship/swash.html>), consultado el 29 de mayo de 2012.

16. Christine Birkner, “Green Global Brands”, *Marketing News*, 30 de septiembre de 2011, pp. 12-16.

17. U.S. Green Building Council, “What LEED Is” (<http://www.usgbc.org/DisplayPage.aspx?CMSPageID=1988>), consultado el 29 de mayo de 2012.

18. REI, “2010 Stewardship Report” (<http://www.rei.com/about-rei/csr/2010/green-building.html>), consultado el 29 de mayo de 2012.

19. “Welcome to Eco Options: Sustainable Forestry”, *Home Depot* (<http://www6.homedepot.com/ecoptions/index.html>), consultado el 14 de febrero de 2012.

20. “The Rainforest Alliance’s Better Banana Project”, *Chiquita* (<http://www.chiquita.ch/uploads/global/pdf/rainforest-alliance.pdf>), consultado el 14 de febrero de 2012.

21. Traci Watson, “Eco-Friendly Claims Go Unchecked”, *USA Today*, 22 de junio de 2009, p. A1.

22. Linda Ferrell y O.C. Ferrell, *Ethical Business* (London: Dorling Kindersley Limited, 2009), 38-39.

23. Paul Keegan, “The trouble with green ratings”, *CNNMoney*, 13 de julio de 2011 ([http://money.cnn.com/2011/07/12/technology/problem\\_green\\_ratings.fortune/index.htm](http://money.cnn.com/2011/07/12/technology/problem_green_ratings.fortune/index.htm)); Bruce Geiselman, “Aisle 7 for Eco Options”, *Waste News*, 39 de abril de 2007, p. 35; Federal Trade Commission, *Part 260 - GUIDES FOR THE USE OF ENVIRONMENTAL MARKETING CLAIMS* (<http://ftc.gov/bcp/grnrule/guides980427.htm>), consultado el 28 de mayo de 2012; Federal Trade Commission, “FTC Warns 78 Retailers, Including Wal-Mart, Target, and Kmart, to Stop Labeling and Advertising Rayon Textile Products as ‘Bamboo’”, 3 de febrero de 2010 (<http://www.ftc.gov/opa/2010/02/bamboo.shtm>);

- Gwendolyn Bounds, "Misleading Claims on 'Green' Labeling", *Wall Street Journal*, 26 de octubre de 2010 (<http://online.wsj.com/article/SB10001424052702303467004575574521710082414.html>); Laura Petrecca y Christine Dugas, "Going truly green might require detective work", *USA Today*, 22 de abril de 2010, pp. 1B-2B; Laura Petrecca y Christina Dugas, "Groups help consumers find 'real' green products", *USA Today*, 22 de abril de 2010, p. 2B; Julie Deardorff, "How to spot greenwashing", *Chicago Tribune*, 7 de mayo de 2010 ([http://featuresblogs.chicagotribune.com/features\\_julieshealthclub/2010/05/how-to-spot-greenwashing.htm](http://featuresblogs.chicagotribune.com/features_julieshealthclub/2010/05/how-to-spot-greenwashing.htm)); Greenwashing Index (<http://www.greenwashingindex.com>), consultado el 28 de mayo de 2012; y Julie Deardorff, "Eco-friendly claims: when is 'green' really green?", *Chicago Tribune*, 7 de mayo de 2010 ([http://featuresblogs.chicagotribune.com/features\\_julieshealthclub/2010/05/ecofriendly-claims-when-is-green-really-green.html](http://featuresblogs.chicagotribune.com/features_julieshealthclub/2010/05/ecofriendly-claims-when-is-green-really-green.html)).
24. Jon Gertner, "How Do You Solve a Problem like GM, Mary?", *Fast Company*, octubre de 2011, pp. 104-108 y p. 148.
25. Krista Mahr, "Digging Deep for Smarter Heat", *Time*, 20 de septiembre de 2010, p. 74; y Walmart, "Walmart To Generate Solar Energy At More Than 75 Percent Of Its Stores In California", 21 de septiembre de 2010 (<http://walmartstores.com/pressroom/news/10699.aspx>), consultado el 14 de febrero de 2012.
26. Edelman, *2012 Edelman Trust Barometer Global Results* (<http://trust.edelman.com/trust-download/global-results>), consultado el 25 de enero de 2012.
27. Interbrand, "Brand valuation: the financial value of brands", brandchannel ([http://www.brandchannel.com/papers\\_review.asp?sp\\_id=357](http://www.brandchannel.com/papers_review.asp?sp_id=357)), consultado el 14 de febrero de 2012.
28. "Worth Noting", *Business Ethics*, Enero/Febrero de 1999, 5.
29. Somini Sengupta, "F.T.C. Settles Privacy Issue at Facebook", *New York Times*, 29 de noviembre de 2011 (<http://www.nytimes.com/2011/11/30/technology/facebook-agrees-to-ftc-settlement-on-privacy.html>).
30. Barry Newman, "An Ad Professor Huffs Against Puffs, But It's a Quixotic Enterprise", *Wall Street Journal*, 24 de enero de 2003, A1.
31. National Advertising Division, "NAD Finds Verizon Acted Properly in Discontinuing 'Rated #1' Claim Following Comcast Challenge", 23 de enero de 2012 (<http://www.narcpartners.org/DocView.aspx?DocumentID=8911&DocType=1>).
32. Tim Barnett y Sean Valentine, "Issue Contingencies and Marketers' Recognition of Ethical Issues, Ethical Judgments and Behavioral Intentions", *Journal of Business Research* 57 (2004): pp. 338-346.
33. Shari R. Veil y Michael L. Kent, "Issues Management and Inoculation: Tylenol's Responsible Dosing Advertising", *Public Relations Review* 34 (2008), 399-402.
34. Sean Portnoy, "The Key to Lower Ultrabook Prices? One Word: Plastics", *ZDNet*, 8 de mayo de 2012 (<http://www.zdnet.com/blog/computers/the-key-to-lower-ultrabook-prices-one-word-plastics/8014>).
35. Dirk Rodgers, "Will the FDA Accept RFID for Drug Identification?", *RxTrace*, 27 de febrero de 2012 (<http://www.rxtrace.com/2012/02/will-the-fda-accept-rfid-for-drug-identification.html>).
36. Max Colchester y Christina Passariello, "Dirty Secrets in Soap Prices", *Wall Street Journal*, 9 de diciembre de 2011 (<http://online.wsj.com/article/SB10001424052970203413304577086251676539124.html>).
37. Ari Lavaux, "Chocolate's Dark Side", *Weekly Alibi*, 9-15 de febrero de 2012, p. 22.
38. Charles Duhigg y David Barboza, "Apple's iPad and the Human Costs for Workers in China", *New York Times*, 25 de enero de 2012 (<http://www.nytimes.com/2012/01/26/business/ieconomy-apples-ipad-and-the-human-costs-for-workers-in-china.html?pagewanted=all>).
39. Ibid.
40. "Health Care Supply Company Novation Earns Ethics Inside Certification", *Ethisphere*, 8 de noviembre de 2011 (<http://ethisphere.com/leading-health-care-supply-contracting-company-novation-earns-ethics-inside-certification>).
41. Ibid.
42. Maxwell Murphy, "Reinforcing the Supply Chain", *Wall Street Journal*, 11 de enero de 2012, B6.
43. Jayne O'Donnell, "Toning Shoe Case Costs Reebok \$25M", *USA Today*, 29 de septiembre de 2011, 1B.
44. Dow Jones Newswires, "FDA, FTC Issue 7 Warning Letters To Firms For HCG Products", *Wall Street Journal*, 6 de diciembre de 2011 (<http://online.wsj.com/article/BT-CO-20111206-708084.html>).
45. Julius Melnitzer, "U.K. Enacts 'Far-Reaching' Anti-Bribery Act", *Law Times*, 13 de febrero de 2011 (<http://www.lawtimesnews.com/201102148245/Headline-News/UK-enacts-far-reaching-anti-bribery-act>).
46. Federal Trade Commission, "FTC Releases List of Top Consumer Complaints in 2010; Identity Theft Tops the List Again", 8 de marzo de 2011 (<http://ftc.gov/opa/2011/03/topcomplaints.shtml>).
47. Better Business Bureau, "BBB Structure" (<http://www.bbb.org/us/BBB-Structure>), consultado el 29 de mayo de 2012.
48. Estos datos son de Binyamin Appelbaum, "Former Ohio Attorney General to Head New Consumer Agency", *New York Times*, 17 de julio de 2011 ([http://www.huffingtonpost.com/2012/01/04/richard-cordray-obama-recess-appointment-cfpb\\_n\\_1183225.html](http://www.huffingtonpost.com/2012/01/04/richard-cordray-obama-recess-appointment-cfpb_n_1183225.html)); Drake Bennett y Carter Dougherty, "Elizabeth Warren's Dream Becomes a Real Agency She May Never Get to Lead", *Bloomberg Businessweek*, 11-17 de julio de 2011, 58-64; Jennifer Liberto y David Ellis, "Wall Street Reform: What's in the Bill", *CNNMoney*, 30 de junio de 2010 ([http://money.cnn.com/2010/06/25/news/economy/whats\\_in\\_the\\_reform\\_bill/index.htm](http://money.cnn.com/2010/06/25/news/economy/whats_in_the_reform_bill/index.htm)); y Sudeep Reddy, "Elizabeth Warren's Early Words on a Consumer Financial Protection Bureau", *Wall Street Journal*, 17 de septiembre de 2010 (<http://blogs.wsj.com/economics/2010/09/17/elizabeth-warrens-early-words-on-a-consumer-financial-protection-bureau>).
49. O.C. Ferrell, John Fraedrich y Linda Ferrell, *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, 9a. ed. (Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2013).
50. IBM, *Business Conduct Guidelines* (Armonk, Nueva York: International Business Machines Corp., 2011).
51. American Marketing Association, "Statement of Ethics" (<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/Statement%20of%20Ethics.aspx>), consultado el 29 de mayo de 2012.
52. Thorne McAlister, Ferrell y Ferrell, *Business and Society: A Strategic Approach to Social Responsibility*.
53. Stephen Taub, "SEC Probing Harley Statements", *CFO.com*, 14 de julio de 2005 ([http://www.cfo.com/article.cfm/4173321/c\\_4173841?f=archives&origin=archive](http://www.cfo.com/article.cfm/4173321/c_4173841?f=archives&origin=archive)).
54. Thomas A. Stewart, Ann Harrington y Maura Griffin Sol, "America's Most Admired Companies: Why Leadership Matters", *Fortune*, 3 de marzo de 1998, 70-71.
55. "LRN Ethics Study: Employee Engagement", LRN, 2007 ([http://www.lrn.com/docs/lrn\\_ethics\\_study\\_employee\\_engagement.pdf](http://www.lrn.com/docs/lrn_ethics_study_employee_engagement.pdf)), consultado el 7 de agosto de 2009.
56. Deloitte LLP, *Trust in the Workplace: 2010 Ethics & Workplace Survey*, 2010 (<http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/>

[Local%20Assets/Documents/us\\_2010\\_Ethics\\_and\\_Workplace\\_Survey\\_report\\_071910.pdf](#)), consultado el 14 de febrero de 2012.

57. Diane E. Kirrane, "Managing Values: A Systematic Approach to Business Ethics", *Training and Development Journal*, 1 (noviembre de 1990), 53-60.

58. O.C. Ferrell, Isabelle Maignan y Terry Loe, "Corporate Ethics + Citizenship = Profits", *The Bottom Line: Good Ethics Is Good Business* (Tampa, FL: University of Tampa, Center for Ethics, 1997).

59. Terry Loe, "The Role of Ethical Climate in Developing Trust, Market Orientation, and Commitment to Quality", tesis doctoral no publicada, University of Memphis, 1996.

60. Sarah Needleman, "Burger Chain's Health-Care Recipe", *Wall Street Journal*, 31 de agosto de 2009 (<http://online.wsj.com/article/SB125149100886467705.html>).

61. Isabelle Maignan y O. C. Ferrell, "Corporate Social Responsibility: Toward a Marketing Conceptualization", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (enero de 2004), 3-19.

62. Christine Moorman, Gerald Zaltman y Rohit Deshpande, "The Relationship Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations", *Journal of Marketing Research* 29 (agosto de 1993), 314-328.

63. "Cone LLC Releases the 2010 Cone Cause Evolution Study", Cone, 15 de septiembre de 2010 (<http://www.coneinc.com/cause-grows-consumers-want-more>).

64. "BBMG Study: Three-Fourths of U.S. Consumers Reward, Punish Brands Based on Social and Environmental Practices", *CSR Wire*, 2 de junio de 2009 ([http://www.csrwire.com/press/press\\_release/27052-BBMG-Study-Three-Fourths-of-U-S-Consumers-Reward-Punish-Brands-Based-on-Social-and-Environmental-Practices](http://www.csrwire.com/press/press_release/27052-BBMG-Study-Three-Fourths-of-U-S-Consumers-Reward-Punish-Brands-Based-on-Social-and-Environmental-Practices)).

65. Marjorie Kelly, "Holy Grail Found: Absolute, Definitive Proof That Responsible Companies Perform Better Financially", *Business Ethics*, Winter 2005 ([http://www.business-ethics.com/current\\_issue/winter\\_2005\\_holy\\_grail\\_article.html](http://www.business-ethics.com/current_issue/winter_2005_holy_grail_article.html)); Xueming Luo y C. B. Bhattacharya, "Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value", *Journal of Marketing* 70 (octubre de 2006); e Isabelle Maignan, O. C. Ferrell y Linda Ferrell, "A Stakeholder Model for Implementing Social Responsibility in Marketing", *European Journal of Marketing* 39 (septiembre-octubre de 2005): pp. 956-977.

66. "Cone LLC Releases the 2010 Cone Cause Evolution Study."

67. Stefan Ambec y Paul Lanoie, "Does It Pay to Be Green? A Systematic Overview", *Academy of Management Perspective* 22, núm. 4 (noviembre de 2008): 47; y Mary K. Pratt, "The High Cost of Ethics Compliance", *ComputerWorld*, 24 de agosto de 2009 ([http://www.computerworld.com/s/article/341268/Ethics\\_Harder\\_in\\_a\\_Recession\\_](http://www.computerworld.com/s/article/341268/Ethics_Harder_in_a_Recession_)).

68. "The Values and Ethics of TI", Texas Instruments Values and Ethics Statement (<http://www.ti.com/values-ethics-at-ti>), consultado el 29 de mayo de 2012. Cortesía de Texas Instruments, Inc.

# Implementación y control del marketing



## Introducción

A lo largo de la historia de los negocios, muchas empresas y sus ejecutivos han hecho hincapié en la planificación estratégica a expensas de la implementación estratégica. Históricamente, y aún hoy en día, este énfasis en la planificación se debe a que muchos ejecutivos creen que la planificación estratégica, por sí misma, es la clave para el éxito del marketing. Esta creencia es lógica, ya que una empresa debe tener un plan antes de que pueda determinar hacia adónde va. Aunque muchas empresas son bastante buenas en la elaboración de planes de marketing estratégico, a menudo no están preparadas para hacer frente a las realidades de la implementación.

La *implementación del marketing* es el proceso de ejecución de la estrategia de marketing mediante la creación y la realización de acciones específicas que aseguren el logro de los objetivos de marketing de la empresa. La planificación estratégica sin implementación efectiva puede tener consecuencias no deseadas que resultan en la insatisfacción del cliente y sentimientos de frustración dentro de la empresa. Del mismo modo, es probable que la implementación deficiente dé lugar al fracaso de la empresa para alcanzar sus objetivos organizacionales y de marketing. Por desgracia, muchas organizaciones experimentan repetidamente fallas en la implementación del marketing. Los productos agotados, los vendedores demasiado agresivos, las largas filas en las cajas, los sitios web que funcionan incorrectamente y los empleados hostiles o desatentos son ejemplos del fracaso en la implementación que ocurren con demasiada frecuencia en la actualidad. Estos y otros ejemplos demuestran que incluso las estrategias de marketing mejor planificadas son una pérdida de tiempo sin la implementación efectiva que asegure su éxito.

Para realizar el seguimiento del proceso de implementación, las empresas deben tener formas de evaluar y controlar las actividades de marketing, además de supervisar el desempeño para determinar si se han alcanzado las metas y los objetivos. Como se ilustra en *Más allá de las páginas 9.1*, la implementación, la evaluación y el control van de la mano del éxito o el fracaso de la estrategia de marketing y, en última instancia, de toda la empresa. Una de las consideraciones más importantes en la implementación y el control de las actividades de marketing implica la obtención del apoyo de los empleados. Debido a que una estrategia de marketing no se puede implementar por sí misma, todas las empresas dependen de los empleados para llevar a cabo las actividades. Como resultado, deben elaborar un plan para la implementación, del mismo modo en que crean planes para la estrategia de marketing.

En este capítulo se analiza el papel vital de la implementación y el control del marketing en el proceso de planificación estratégica. En primer lugar, se analiza una

## Más allá de las páginas 9.1

### Green Mountain Coffee ha hecho las cosas bien<sup>1</sup>

Green Mountain Coffee Roasters, Inc., es líder en la industria del café de especialidad. La empresa de Waterbury, VT, utiliza una red coordinada de distribución multicanal que está diseñada para maximizar el reconocimiento de marca y la disponibilidad del producto. Green Mountain tuesta los granos de café arábigo de alta calidad y ofrece más de 100 selecciones de café entre las que se encuentran la de origen único, de los estados, la orgánica certificada, la de Certificado de Comercio Justo (FairTrade Certified™), las mezclas patentadas y los cafés saborizados que se venden bajo las marcas Green Mountain Coffee Roasters® y Newman's Own® Organics. Sus productos se encuentran en una variedad de presentaciones que incluyen grano entero, café soluble, cápsulas de café de alta calidad para una taza, Vue Packs, y los cartuchos de café de una sola porción Keurig® K-Cup®. Green Mountain también vende otros productos como café helado, tés, sidra y chocolate caliente. La compañía opera un activo negocio de comercio electrónico en [www.GreenMountainCoffee.com](http://www.GreenMountainCoffee.com).

La mayoría de los ingresos de Green Mountain se deriva de más de 8000 cuentas de clientes mayoristas como supermercados, tiendas de alimentos especializadas, tiendas de conveniencia, empresas de servicios de alimentos, hoteles, restaurantes, universidades y servicios de café para oficina. Una de las cuentas principales de la compañía es McDonalds, que vende café orgánico de Green Mountain con la etiqueta Newman's Own®. Paquetes K-Cup están disponibles en aproximadamente 16000 tiendas de comestibles y su Keurig Single Cup Brewing System (sistema para preparar una taza de café gourmet) está disponible en 20000 puntos de venta. La compañía también estima que aproximadamente 13% de todas las oficinas y 188000 habitaciones de hotel en Estados Unidos cuentan con una cafetera Keurig.

En la consecución de su éxito fenomenal, Green Mountain persiguió tres estrategias clave: impulsar la participación de mercado, entrar en nuevos mercados y hacer adquisiciones clave. Para aumentar la participación de mercado y expandirse, la empresa depende de las relaciones directas con granjas, plantaciones de café, cooperativas y otros participantes para asegurar un suministro constante y buen precio de 75 diferentes variedades de granos de café de alta calidad. Esto, combinado con un proceso de tueste personalizado, permite a Green Mountain diferenciar su oferta de café. Una de sus adquisiciones clave fue Keurig (la empresa que fabrica sus cartuchos de café K-Cup®). Si bien Keurig había sido un jugador dominante en el segmento de servicio de café para oficinas, su expansión en el mercado nacional con Green Mountain ha sido extraordinaria. Las ventas de las máquinas para hacer café Keurig aumentaron 46% en 2011 después de que los números crecieron hasta tres

dígitos de 2006 a 2010. Green Mountain adquirió Tully's (una compañía de café con sede en Seattle en 2009). En 2011, Green Mountain disfrutaba de una tasa de crecimiento de los ingresos de 95 por ciento.

Una de las principales razones de su éxito es su enfoque general en la implementación. La compañía firmó una serie de alianzas estratégicas que incluían acuerdos con Dunkin' Donuts, Swiss Miss, Starbucks y Tazo para hacer que sus productos estuvieran disponibles a través del sistema patentado K-Cup. Green Mountain también tiene acuerdos con Breville, Cuisinart y Mr. Coffee para fabricar cafeteras de marca de una sola taza (single-cup) que utilicen el sistema K-Cup. Internamente, la empresa da empleo a unas 5 600 personas, pero tiene una estructura organizativa muy plana. Esto promueve la comunicación abierta, la pasión y el compromiso entre los empleados. Como parte del sistema de evaluación y control de la compañía, Green Mountain utiliza un proceso llamado "revisión después de la acción", adaptado del Ejército de Estados Unidos. El objetivo de la revisión es responder a cuatro preguntas clave: ¿Qué nos propusimos hacer? ¿Que pasó? ¿Por qué sucedió? ¿Qué vamos a hacer al respecto? La mayor parte del esfuerzo se invierte en esta última pregunta para asegurarse de que la empresa aprende tanto de sus éxitos como de sus fracasos. Los empleados están empoderados para aplicar estas lecciones y se les anima a compartir sus puntos de vista en una "constelación de comunicación" que garantiza un estilo colaborativo de hacer las cosas. Green Mountain ha aparecido constantemente en la lista de las "200 mejores pequeñas empresas en Estados Unidos" de *Forbes*, en la lista de las "100 pequeñas empresas con más rápido crecimiento en Estados Unidos" de *Fortune*, y la lista de los "100 mejores ciudadanos corporativos" de la revista *Business Ethics*. Además, la Sociedad de Administración de Recursos Humanos ha reconocido a Green Mountain por sus prácticas de negocios socialmente responsables, como el fuerte enfoque en la sostenibilidad.

En adelante, Green Mountain continuará centrándose en la innovación y las asociaciones para mantener su éxito. Antes de que su patente sobre K-Cups expirara en septiembre de 2012, lanzó su nuevo sistema de preparación Vue que añadía la capacidad para preparar bebidas de café, como café con leche y capuchinos, además de cafés, tés, chocolate y sidra. El sistema Vue también permite una mayor personalización que el sistema de K-Cup en términos de resistencia, temperatura y tamaño. También, los nuevos paquetes Vue son reciclables. La estrategia Vue se diseñó para continuar el dominio de Green Mountain en el mercado de la elaboración doméstica cuando la patente de K-Cup expire y los rivales lancen al mercado sistemas competidores de K-Cup de menor precio.



© Amy Johansson/Shutterstock

Las largas filas de espera son un síntoma común que puede vincularse con los problemas en la estrategia, la implementación o ambas.

serie de cuestiones estratégicas importantes que intervienen en la implementación, incluyendo sus componentes principales que deben trabajar juntos para ejecutar con éxito una estrategia. A continuación, examinamos las ventajas y desventajas de los principales enfoques de la implementación de marketing. Este análisis también describe cómo se puede usar la mercadotecnia interna en la motivación de los empleados para que implementen la estrategia de marketing. Por último, revisamos el proceso de evaluación y control del marketing.

## Cuestiones estratégicas en la implementación del marketing

La implementación es fundamental para el éxito de cualquier empresa, ya que es la responsable de poner en acción la estrategia de marketing. En pocas palabras, la implementación se refiere a la parte “¿cómo?” del plan de marketing. La implementación del marketing es un concepto muy amplio y por eso a menudo es comprendido de manera errónea. Algo de este malentendido se deriva del hecho de que las estrategias de marketing casi siempre resultan distintas de lo esperado. De hecho, todas las empresas tienen dos estrategias: la prevista y la realizada.<sup>2</sup> La *estrategia de marketing prevista* es lo que la empresa desea que suceda (son las elecciones estratégicas planificadas por la empresa que aparecen en el plan de marketing). La *estrategia de marketing realizada*, por otra parte, es la que tiene lugar realmente. Casi siempre, la diferencia entre ambas es cuestión de la implementación de la estrategia prevista. Esto no quiere decir que la estrategia de marketing realizada de una empresa es necesariamente mejor o peor que la estrategia prevista, solo que es diferente en su ejecución y sus resultados. Tales diferencias son a menudo resultado de factores ambientales internos o externos que cambian durante la implementación.

### El vínculo entre planificación e implementación

Uno de los aspectos más interesantes de la implementación es su relación con el proceso de planificación estratégica. Muchas empresas suponen que la planificación y la implementación son aspectos interdependientes pero separados. En realidad, la planificación y la implemen-

tación se entrelazan en el proceso de planificación de marketing. Muchos de los problemas de la implementación se producen debido a su relación con la planificación estratégica. Los tres problemas más comunes en esta relación son la interdependencia, la evolución y la separación.

**Interdependencia** Muchas empresas suponen que el proceso de planificación e implementación es una vía de un solo sentido. Es decir, que la planificación estratégica viene primero, seguida de la implementación. Si bien es cierto que el contenido del plan de marketing determina la forma en que se llevará a cabo, también es verdad que la forma en que se implemente la estrategia de marketing delimita el contenido del plan.

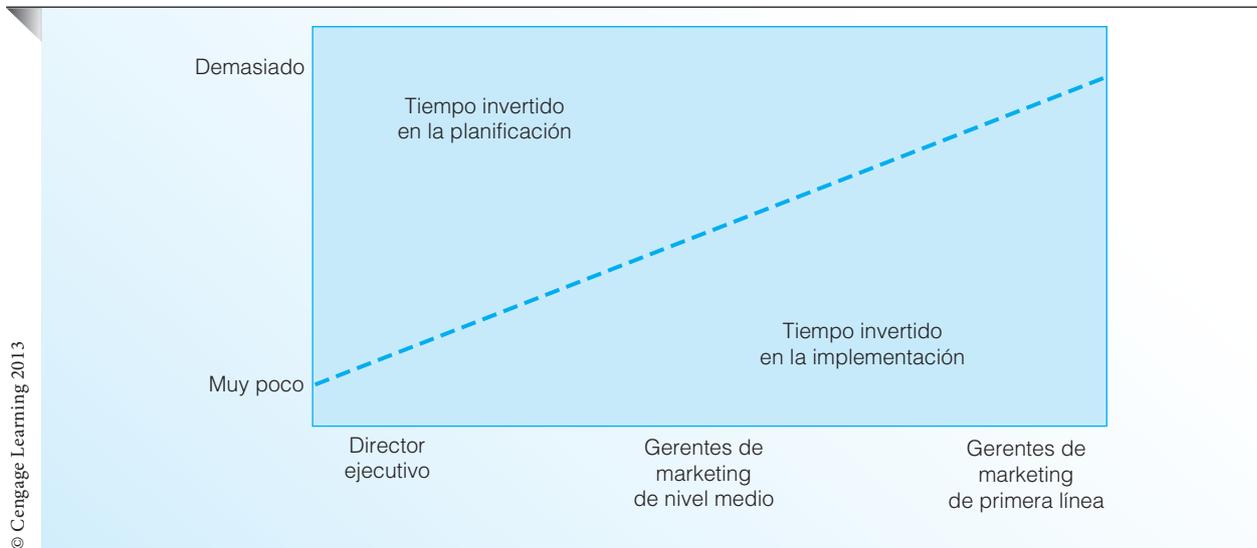
Ciertas estrategias de marketing definirán por defecto su implementación. Por ejemplo, una empresa como Southwest Airlines, con una estrategia para mejorar el servicio al cliente, puede volverse hacia los programas de capacitación de los empleados como una parte importante de la implementación de esa estrategia. Gracias a la participación en los beneficios, muchos empleados de Southwest también son accionistas con un interés particular en el éxito de la empresa. Los programas de capacitación para los empleados y de participación en los beneficios son comunes en las empresas que dependen del compromiso y el entusiasmo de su personal para garantizar al cliente un servicio de calidad. Sin embargo, la capacitación para los empleados, como una herramienta de implementación, también puede dictar el contenido de la estrategia de la empresa. Tal vez un competidor de Southwest, que está en proceso de implementar su propia estrategia de servicio al cliente, se da cuenta de que no posee los recursos suficientes para ofrecer la participación en los beneficios y una capacitación integral para sus empleados. Quizá la empresa simplemente carece de los recursos financieros o el personal necesarios para realizar estas actividades. En consecuencia, se verá obligada a volver a la fase de planificación y ajustar su estrategia de servicio al cliente. Estos cambios continuos en la estrategia hacen más difícil la implementación. Es evidente que un análisis FODA y el impulso estratégico conducidos con la vista puesta en lo que la empresa es capaz de llevar a cabo razonablemente pueden reducir, pero no eliminar por completo, este problema.

**Evolución** Todas las empresas se enfrentan a una simple verdad en la planificación y la implementación: los factores ambientales importantes cambian constantemente. A medida que las necesidades y los deseos de los clientes varían, los competidores diseñan nuevas estrategias de marketing y el propio ambiente interno de la empresa se modifica, esta última debe adaptarse de manera continua. En algunos casos, estos cambios se producen tan rápidamente que una vez que la empresa se decide por una estrategia, esta queda obsoleta de inmediato. Dado que la planificación y la implementación se encuentran entrelazadas, ambas deben evolucionar para adaptarse entre sí. El proceso nunca es estático ya que los cambios ambientales requieren modificaciones en la estrategia, las cuales demandan cambios en la implementación, y esto requiere modificaciones en la estrategia, y así sucesivamente.

Un problema relacionado es que los ejecutivos a menudo asumen que solo hay una forma correcta para implementar una estrategia dada. Esto simplemente no es verdad. La estrategia a menudo resulta del proceso de ensayo y error, y esto también es cierto para la implementación de marketing. Las empresas que en verdad están orientadas hacia el cliente deben ser suficientemente flexibles para alterar su implementación sobre la marcha con el fin de adherirse por completo a la intimidad con el cliente y responder a sus preferencias cambiantes. En la industria de las aerolíneas, por ejemplo, los competidores modifican con rapidez sus estrategias de precios cuando una empresa anuncia una reducción de las tarifas en algunas rutas. Estos cambios rápidos requieren que las empresas sean flexibles, tanto en la estrategia de marketing como en su implementación.

**Separación** La implementación ineficaz de la estrategia de marketing a menudo es un problema autogenerado que se deriva de la forma en que la planificación y la ejecución se llevan a cabo en la mayoría de las empresas. Como se muestra en la figura 9.1, los gerentes de niveles medio o superior a menudo realizan la planificación estratégica; sin embargo, la responsabilidad de la implementación casi siempre cae sobre los gerentes de nivel inferior y los empleados de primera línea. Los altos ejecutivos a menudo caen en la trampa de creer que una buena estrategia se implementará por sí misma. Debido a que hay distancia entre los ejecutivos y las

**FIGURA 9.1** La separación entre planificación e implementación



actividades cotidianas en la primera línea de la empresa, con frecuencia ellos no comprenden los problemas únicos asociados con la implementación de la estrategia de marketing. Por el contrario, los empleados de primera línea (quienes sí entienden los retos y obstáculos de la implementación) por lo general tienen una voz limitada en la planificación de la estrategia.

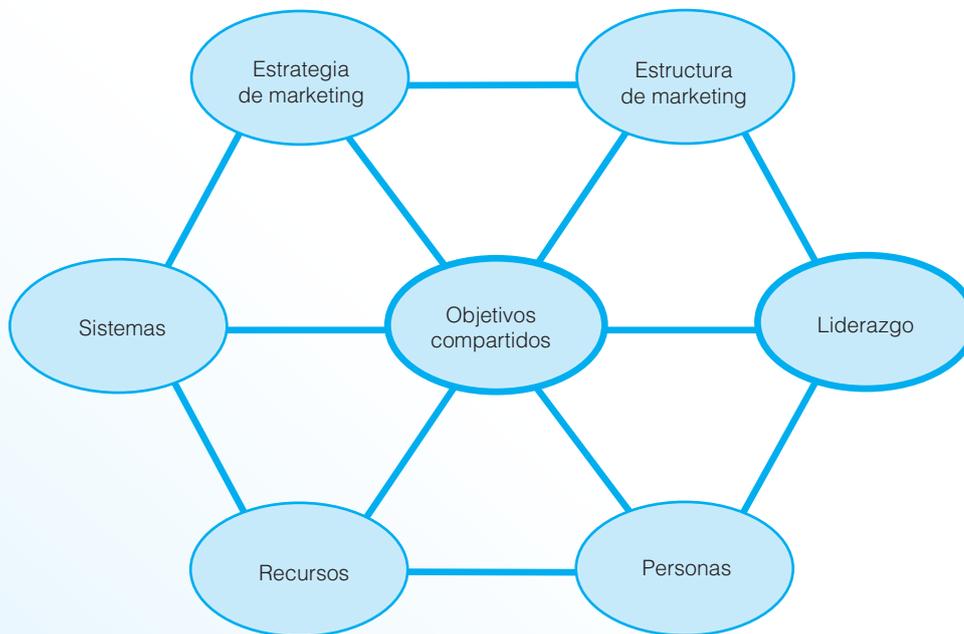
Otra trampa en la que a menudo caen los altos ejecutivos es creer que los gerentes y los empleados de primera línea estarán entusiasmados con la estrategia de marketing y motivados para ponerla en práctica. Sin embargo, debido a que se encuentran separados del proceso de planificación, estos gerentes y empleados con frecuencia no logran identificarse con las metas y los objetivos de la empresa, y por lo tanto no son capaces de comprender plenamente la estrategia de marketing.<sup>3</sup> Es poco realista que los altos ejecutivos esperen que los gerentes y empleados de primera línea se comprometan con una estrategia en cuyo desarrollo no tuvieron voz ni voto, a la que no entienden o que perciben como inapropiada.<sup>4</sup>

### Los elementos de la implementación de marketing

La implementación de marketing implica una serie de elementos y actividades relacionados entre sí, como se muestra en la figura 9.2. Estos elementos deben trabajar juntos para que la estrategia se aplique de manera eficaz. Debido a que en los capítulos anteriores se examinaron los problemas de la estrategia de marketing, ahora estudiamos brevemente los elementos restantes de la implementación.

**Objetivos y valores compartidos** Los objetivos y los valores compartidos por todos los empleados dentro de la empresa son el “pegamento” de la implementación exitosa ya que enlazan a toda la organización como una sola unidad funcional. Cuando todos los empleados comparten los objetivos y valores de la empresa, todas las acciones estarán alineadas más estrechamente y dirigidas hacia el mejoramiento de la organización. Sin una dirección común que la mantenga unida, quizá sus diferentes áreas trabajen buscando lograr resultados distintos, lo que limita el éxito de toda la organización. Por ejemplo, una de las razones para el tremendo éxito de New Belgium Brewery es el hecho de que todos los empleados tienen el compromiso de elaborar una excelente cerveza artesanal de manera que conserven los recursos ambientales.<sup>5</sup> Otras empresas, como FedEx, Google y ESPN, son bien conocidas por sus esfuerzos para garantizar que los empleados comparten los objetivos y valores corporativos y se comprometen con ellos.

La institucionalización de los objetivos y valores compartidos dentro de la cultura de una empresa es un proceso de largo plazo. El medio principal para crear objetivos y valores co-

**FIGURA 9.2** Los elementos de la implementación del marketing

Fuente: Adaptado de Lawrence R. Jauch y William F. Glueck, *Strategic Management and Business Policy*, 3a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 1988), 305.

munes es por medio de la capacitación de los empleados y los programas de socialización.<sup>6</sup> Aunque la creación de objetivos y valores compartidos es un proceso difícil, las recompensas valen el esfuerzo. Algunos expertos han argumentado que la creación de objetivos y valores compartidos son el elemento más importante de la implementación, ya que estimulan el compromiso organizacional pues los empleados se sienten más motivados para poner en práctica la estrategia de marketing, alcanzar las metas y los objetivos de la empresa y satisfacer de mejor manera las necesidades de sus clientes.<sup>7</sup>

**Estructura de marketing** La estructura de marketing se refiere a los métodos para organizar las actividades de marketing de una empresa. Establece las líneas formales de autoridad, así como la división del trabajo dentro de la función de marketing. Una de las decisiones más importantes que las empresas deben tomar es cómo dividir e integrar las responsabilidades. Esta decisión por lo general se reduce a la cuestión de la centralización *versus* la descentralización. En una estructura de marketing centralizada, la parte superior de la jerarquía coordina y gestiona todas las actividades y decisiones. Por el contrario, en una estructura descentralizada, la primera línea de la empresa es la que lo hace. Por lo común, la descentralización significa que los gerentes de marketing de primera línea tienen la responsabilidad de tomar las decisiones cotidianas.

Tanto las estructuras centralizadas como las descentralizadas tienen ventajas. Las centralizadas son muy rentables y eficaces para garantizar la estandarización dentro del programa de marketing. Estas ventajas pueden ser fundamentales para las empresas cuya competitividad depende del mantenimiento de un estricto control sobre las actividades de comercialización

y los gastos.<sup>8</sup> Por ejemplo, aquellas que usan una estrategia de excelencia operativa, como Walmart o Dell, pueden encontrar que una estructura centralizada beneficiosa garantiza la eficiencia operativa y la consistencia. Las estructuras descentralizadas poseen la importante ventaja de colocar las decisiones de marketing más cerca de la primera línea, donde atender a los clientes es la prioridad número uno. Al descentralizar las decisiones, los gerentes de primera línea pueden ser creativos y flexibles, lo que les permite adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado.<sup>9</sup> Por esta razón, las empresas que utilizan una estrategia de intimidad con el cliente, como Ritz-Carlton o Nordstrom, pueden descentralizar para asegurarse que pueden responder a las necesidades de los clientes de manera oportuna. La decisión de centralizar o descentralizar las actividades de marketing es un equilibrio entre la reducción de costos y una mayor flexibilidad. Sin embargo, no existe una forma correcta para organizar la función de marketing. La estructura adecuada dependerá de la empresa específica, la naturaleza de sus ambientes interno y externo, y la estrategia elegida.<sup>10</sup>

**Sistemas y procesos** Los sistemas y procesos organizacionales son conjuntos de actividades de trabajo que absorben una gran variedad de insumos para elaborar productos de información y comunicación que garanticen la operación cotidiana consistente de la empresa.<sup>11</sup> Algunos de ellos son los sistemas de información, la planificación estratégica, el presupuesto de capital, las adquisiciones, el cumplimiento de pedidos, la fabricación, el control de calidad y la medición del desempeño. En IBM, por ejemplo, los ingenieros de investigación son evaluados en plazos de uno y tres años. Los empleados reciben bonos basados en la evaluación de un año, pero se otorgan promociones y aumentos de salario en plazos de tres años. Este sistema único está diseñado para fomentar la innovación, reduciendo al mínimo el riesgo de fracaso en cualquier evaluación.<sup>12</sup> Como analizamos en el capítulo 6, en la actualidad muchos de estos sistemas y procesos se subcontratan de otras empresas. Sin embargo, su importante papel en la implementación consiste en que la empresa debe ser muy diligente en la gestión de estas actividades.

**Recursos** Los recursos de una empresa pueden incluir una amplia variedad de activos que pueden reunirse durante la implementación de marketing. Estos activos pueden ser tangibles o intangibles. Los recursos tangibles incluyen recursos financieros, capacidad de fabricación, instalaciones y equipos. Aunque no es tan evidente, los recursos intangibles como la experiencia en marketing, la fidelización de clientes, el valor de marca, la buena voluntad corporativa y las relaciones externas/alianzas estratégicas son igualmente significativas. En el capítulo 7 se abordó la importancia de la construcción de marca y la reputación de la empresa en el programa de marketing. Estas cuestiones son igualmente importantes en la implementación de la estrategia, de manera especial en el aprovechamiento de las asociaciones estratégicas para asegurar que las actividades de marketing se llevan a cabo con eficacia y eficiencia.

Sin importar el tipo de recurso, la cantidad de recursos disponibles puede consolidar o destruir una estrategia de marketing. Sin embargo, una evaluación crítica y honesta de los recursos disponibles durante la fase de planificación puede ayudar a garantizar que la estrategia y la implementación se encuentran dentro del ámbito de lo posible. Una vez completado el plan de marketing, el analista o planificador deberán obtener la aprobación de los recursos necesarios por parte de los altos ejecutivos. Esto hace que los aspectos de comunicación del documento real del plan de marketing sean fundamentales para el éxito de la estrategia. Los altos ejecutivos asignan los recursos escasos con base en la capacidad del plan para ayudar a la empresa a alcanzar sus metas y objetivos.

**Personas (recursos humanos)** La calidad, la diversidad y la competencia de los recursos humanos de una empresa también pueden consolidar o destruir la implementación de la estrategia de marketing. En consecuencia, los problemas de recursos humanos se han vuelto más importantes para la función de marketing, especialmente en las áreas de selección de personal y capacitación, políticas de evaluación y compensación, y la motivación, la satisfacción y el

compromiso de los empleados. De hecho, los departamentos de marketing de muchas empresas se han hecho cargo de la función de recursos humanos para garantizar que los empleados son compatibles con las actividades de marketing requeridas.<sup>13</sup> Una serie de actividades de recursos humanos es vital para la implementación de marketing:

- **Selección y capacitación del empleado.** Uno de los aspectos esenciales de la implementación de marketing es adecuar las habilidades y capacidades de los empleados con las tareas de marketing que se desempeñarán.<sup>14</sup> No es un secreto que algunas personas son mejores en algunos puestos que otras. Todos conocemos a alguien que es un vendedor nato. Algunas personas son mejores para tratar con la gente, mientras que otras lo son para trabajar con herramientas o computadoras. La clave es hacer coincidir estas habilidades con las tareas de marketing. Una economía debilitada y el endurecimiento del mercado laboral en los años recientes han obligado a las empresas a ser más exigentes en la búsqueda de las habilidades adecuadas en los empleados de modo que se adapten a sus actividades necesarias de marketing.

La diversidad de los empleados es un aspecto cada vez más importante en las prácticas de selección y capacitación. A medida que la población de Estados Unidos se diversifica en el aspecto étnico, muchas empresas toman medidas para asegurarse de que esa diversidad coincide con la de sus clientes. Muchas de ellas también enfrentan los desafíos de la diversidad generacional, en una situación en la que casi todos sus directores nivel medio y alto son *baby boomers* (nacidos entre 1946 y 1964) mientras que la mayoría de quienes ocupan puestos de nivel de entrada son miembros de la Generación X (nacidos entre 1965 y 1976) o de la Generación Y (nacidos después de 1976). En muchos casos, estos empleados más jóvenes tienen una mejor formación, mayor sofisticación tecnológica y menos inclinaciones políticas que sus jefes *baby boomers*. Los gerentes deben reconocer estos problemas y en consecuencia adaptar las prácticas de selección y capacitación.

- **Evaluación y compensación del empleado.** La evaluación y compensación de los empleados también son importantes para la implementación exitosa del marketing. Una decisión importante que debe tomarse en esta área es la elección entre los sistemas basados en los resultados o en el comportamiento.<sup>15</sup> Un sistema basado en los resultados evalúa y recompensa a los empleados de acuerdo con normas cuantitativas medibles, como el volumen de ventas o el margen bruto. El uso de este tipo de sistema es bastante fácil, requiere menos supervisión y funciona bien cuando la demanda del mercado es constante, el ciclo de venta es relativamente corto y todos los esfuerzos afectan directamente a las ventas o los beneficios. Por el contrario, los sistemas basados en el comportamiento evalúan y recompensan según normas subjetivas cualitativas como el esfuerzo, la motivación, el trabajo en equipo y la amabilidad hacia los clientes. Este tipo de sistema se vincula directamente con la satisfacción del cliente y recompensa a los empleados por los factores que pueden controlar. Sin embargo, los sistemas basados en el comportamiento son costosos y difíciles de manejar debido a su naturaleza subjetiva y a la cantidad de supervisión requerida. La elección entre los sistemas basados en los resultados y en el comportamiento depende de la empresa, sus productos, sus mercados y las necesidades de sus clientes. Lo importante es que compagine el sistema de evaluación y compensación de los empleados con las actividades que ellos deben realizar con el fin de implementar la estrategia de marketing.
- **Motivación, satisfacción y compromiso del empleado.** Otros factores importantes en la implementación de la estrategia de marketing son el grado en que los empleados se sienten motivados para implementar la estrategia, sus sentimientos generales de satisfacción laboral y el compromiso que sienten hacia la organización y sus objetivos.<sup>16</sup> Por ejemplo, uno de los principales contribuyentes al éxito de Google es la fuerte cultura social impulsada por los líderes de la compañía. Google ofrece a sus empleados beneficios como cuidado infantil pagado, servicio de lavandería, transporte libre, comida gourmet, cortes de cabello y tiempo libre para sus actividades personales. A cambio, los empleados recompensarán a la empresa con motivación y compromiso excepcionalmente fuertes.<sup>17</sup>

Aunque los factores como la motivación, la satisfacción y el compromiso de los empleados son esenciales para la implementación exitosa, dependen en gran medida de otros elementos,

en especial de la capacitación, los sistemas de evaluación/compensación y el liderazgo. La estructura y los procesos de marketing también pueden afectar los comportamientos y las actitudes de los empleados. La clave está en reconocer la importancia de estos factores en la implementación exitosa del marketing y gestionarlos en consecuencia.

**Liderazgo** El liderazgo ejercido por los gerentes y los comportamientos de los empleados de una empresa van de la mano en el proceso de implementación. El liderazgo (que a menudo se conoce como el arte de la gestión de personas) incluye la forma en que los gerentes se comunican con los empleados y cómo los motivan para que pongan en práctica la estrategia de marketing. Como se analiza en *Mas allá de las páginas 9.2*, los líderes de negocios de hoy deben ser suficientemente valientes para tener una visión del éxito de la empresa a largo plazo (que a menudo sacrifica los beneficios a corto plazo por el bien futuro).

Los líderes tienen la responsabilidad de establecer la cultura corporativa necesaria para el éxito de la implementación.<sup>19</sup> Una gran cantidad de investigación ha demostrado que la implementación del marketing es más exitosa cuando los líderes crean una cultura organizacional caracterizada por la comunicación abierta entre empleados y gerentes. De esta manera, los empleados son libres para discutir sus opiniones e ideas acerca de la estrategia y las actividades de implementación. Este tipo de liderazgo también crea un clima en el que los gerentes y los empleados se tienen plena confianza entre sí.

## Enfoques para la implementación del marketing

Ya sea bueno o malo, todos los líderes poseen un estilo de liderazgo, o una forma de acercarse a una tarea determinada. Los gerentes pueden usar una variedad de enfoques en la implementación de las estrategias de marketing y motivar a los empleados para que lleven a cabo las actividades de aplicación. En esta sección examinamos cuatro de estos enfoques: por medio del mando, por medio del cambio, por consenso y como cultural organizacional.<sup>20</sup>

### Implementación por medio del mando

De acuerdo con este enfoque, los altos ejecutivos de la empresa desarrollan y seleccionan las estrategias de marketing que se transmiten a los niveles inferiores, donde los gerentes los empleados de primera línea las ponen en práctica. La implementación por medio del mando tiene dos ventajas: 1) la toma de decisiones se hace mucho más fácil y 2) reduce la incertidumbre en cuanto a lo que hay que hacer para poner en práctica la estrategia de marketing. Por desgracia, este enfoque adolece de varias desventajas. Coloca menos énfasis en la viabilidad de la implementación de la estrategia. También divide a la empresa en estrategias y ejecutores: los directores que desarrollan la estrategia a menudo se encuentran muy alejados de los clientes objetivo que se pretende atraer. Por estas razones, la implementación por medio del mando puede crear problemas de motivación para los empleados. Muchos de ellos no tienen el entusiasmo para poner en práctica estrategias en las que tienen poca confianza.

La implementación por medio del mando es bastante común en los sistemas de franquicias. Por ejemplo, el uso de McDonald de este enfoque crea una gran cantidad de tensión continua entre la oficina corporativa y sus franquiciados en todo el mundo. En algunos casos, las relaciones se vuelven tan hostiles que los franquiciados se han negado rotundamente a implementar algunas estrategias corporativas, como la promoción del menú por un dólar. Otras estrategias, como mantener las tiendas abiertas las 24 horas, ofrecer Wi-Fi gratuito y añadir nuevos productos como bebidas heladas y estaciones de café McCafé, aumentan significativamente los costos para los franquiciados. Los costos crecientes han obligado a muchos que serían franquiciados de McDonald a reconsiderar la inversión.<sup>21</sup>

### Implementación por medio del cambio

La implementación por medio del cambio es similar al enfoque por medio del mando, con la diferencia de que se centra explícitamente en la implementación. Su objetivo básico es

## Más allá de las páginas 9.2

### Las nuevas reglas para el liderazgo del director ejecutivo<sup>18</sup>

Como hemos analizado a lo largo de este texto, las reglas del camino en mercadotecnia han cambiado en la economía actual. Los clientes ahora tienen la mayor parte del poder debido al aumento en el acceso a la información, la selección masiva de productos y su competencia asociada, y los mercados cada vez más maduros se caracterizan por la mercantilización. La naturaleza dinámica del mercado actual ha afectado a todos los sectores de la economía mundial. En ninguna parte esto es más cierto que en el nivel ejecutivo de las empresas de hoy en día. Muchos directores ejecutivos luchan con la gestión de sus organizaciones monolíticas en un entorno cada vez más acelerado.

Hay una buena razón para los desafíos que enfrentan los directores ejecutivos actuales: muchos de ellos operan usando un conjunto de reglas desarrolladas en los días de gloria de la expansión corporativa y la dominación mundial de las décadas de 1980 y 1990. Muchas de esas normas fueron diseñadas por los célebres directores generales de la época como Jack Welch (GE), Lou Gerstner (IBM), Al Dunlap (Sunbeam) y Roberto Goizueta (Coca-Cola). De estos, Jack Welch fue el líder icónico. La

mayoría de las grandes empresas adoptaron sus reglas para los negocios durante las décadas de 1980 y 1990. Estas reglas se centraron en el crecimiento empresarial, la maximización de la participación de mercado y la preeminencia de las ganancias trimestrales. Sin embargo, no se adaptan bien al mercado actual debido a que el acelerado ritmo del cambio y la competencia cada vez más implacable obligan a los directores ejecutivos a adoptar una visión a largo plazo de la competitividad. Este punto de vista se trata menos de la participación y el precio de mercado y más de la toma de decisiones que aseguren la viabilidad y la supervivencia de la corporación a largo plazo. Los problemas de hoy son diferentes de los de hace 10 o 25 años. En consecuencia, las soluciones antiguas ya no funcionan.

Con el fin de poner de relieve la importancia del problema, *Fortune* publicó un conjunto de siete nuevas reglas para los negocios que prácticamente contradice las reglas de la vieja escuela preconizadas por los directores generales tanto del pasado como del presente. Estas nuevas normas abogan por un cambio drástico de los resultados a corto plazo a la supervivencia a largo plazo:

Viejas reglas	Nuevas reglas	Ejemplos
Los perros grandes son dueños de la calle	Ágil es mejor; si es grande puede morder	Las grandes compañías farmacéuticas están perdiendo a las empresas de biotecnología más pequeñas; la decadencia de los grandes fabricantes automotrices estadounidenses como General Motors; el ascenso de Samsung por encima de Sony
Sea el número 1 o número 2 en el mercado	Encuentre un nicho, cree algo nuevo	Las bebidas energéticas son más rentables que los refrescos tradicionales; el crecimiento de Starbucks de un jugador de nicho a una potencia del café
Los accionistas deciden	El cliente es el rey	Los negocios son mejores en la gestión de los ingresos en lugar de los bienes y servicios que producen esos ingresos; grandes escándalos en empresas como Enron y WorldCom
Sea claro y directo	Mire hacia afuera, no hacia adentro	La innovación impulsa el éxito en la actualidad (por ejemplo, el iPad de Apple); la apuesta por la calidad y la eficiencia solo mejora los procesos <i>actuales</i> (no promueve la innovación)
Clasifique a sus jugadores; vaya con las A	Contrate personas apasionadas	Los empleados quieren propósito y significado en su trabajo; el crecimiento en la contratación de empleados con pasión (Apple, ESPN, Genentech)
Contrate a un director ejecutivo carismático	Contrate un director ejecutivo valiente	Los directores ejecutivos de hoy deben tener la fortaleza para tomar decisiones que tienen beneficios a largo plazo, no a las soluciones rápidas que son recompensadas por los inversores de Wall Street
Admire mi poder	Admire mi alma	Cada vez más las corporaciones poderosas son blanco de los activistas en varios frentes; es mejor ser una empresa con una visión a largo plazo que legitima su papel en la sociedad

De estas normas, la contratación de un director general valiente puede ser fundamental. Los directores que adoptan las nuevas reglas para los negocios de *Fortune* deben estar dispuestos a realizar inversiones que darán frutos después de muchos años (cuando ellos ya no estén a cargo). Las viejas formas de hacer negocios, como la reducción de costos por medio de la eficiencia, el crecimiento mediante fusiones y adquisiciones, y el manejo cuidadoso de las decisiones financieras y contables, son soluciones que simplemente ya no funcionan. Anne Mulcahy, ex directora ejecutiva de Xerox, lo expresa así: "Hay que cambiar cuando se está en la cima del

juego en términos de beneficios. Si usted no es ágil, no hay ninguna ventaja en el tamaño. Es como una roca".

Por desgracia, Wall Street proporciona a los directores ejecutivos de hoy pocos incentivos para cambiar. Un estudio realizado por Booz Allen encontró que los directores ejecutivos quedan vulnerables al despido si el precio de las acciones de su empresa queda en promedio un 2% por debajo del Índice S&P 500. Para ser valientes de cara a este obstáculo, los directores ejecutivos de hoy deben estar dispuestos a asumir riesgos y luchar por lo que creen que es de interés a largo plazo para su empresa.

modificar la empresa de manera que se garantice la implementación exitosa de la estrategia de marketing elegida. Por ejemplo, la estructura de la empresa puede ser alterada; los empleados quizá sean transferidos, contratados o despedidos; es posible adoptar nueva tecnología; el plan de compensaciones para los empleados puede modificarse o la empresa puede fusionarse con otra. En la actualidad, las fusiones y adquisiciones son comunes en muchas industrias, particularmente en los sectores farmacéuticos. Dado el enorme gasto en el desarrollo de nuevos fármacos, muchas empresas farmacéuticas han decidido que es más fácil y menos costoso ofrecer nuevos productos o entrar en nuevos mercados mediante la adquisición de empresas que ya poseen esas capacidades.

El gerente que implementa por medio del cambio es como un arquitecto o un político, moldeando hábilmente la organización para adaptar los requerimientos de la estrategia de marketing. Hay muchos buenos ejemplos históricos de la implementación por medio del cambio: vienen a la mente Lee Iacocca (Chrysler), Fred Smith (FedEx) y Steve Jobs (Apple). Uno de los mejores casos de éxito, sin embargo, es Samsung. Aunque una vez fue reconocida como un proveedor de chips para computadora, tarjetas de circuitos y componentes electrónicos, barato y de alto volumen, Samsung se ha convertido en un jugador dominante en el mercado de la electrónica de consumo. Su cambio principal fue redireccionar su enfoque operativo de la producción a la comercialización. Samsung también abandonó sus 50 marcas de bajo presupuesto en favor de Samsung como marca única. El cambio ha sido tan exitoso que continuamente se le ha clasificado como una de las marcas de más rápido crecimiento en el mundo desde el año 2000. De hecho, es el fabricante de artículos electrónicos más importante del mundo por sus ingresos y tiene más éxito que Sony, Nokia y otros en diversas categorías de productos. Por ejemplo, a pesar del éxito de Apple, Samsung es en realidad la empresa líder de telefonía móvil en el mundo.<sup>22</sup>

Debido a que muchos ejecutivos son reacios a ceder incluso una pequeña porción de su control (como es el caso con los dos siguientes enfoques de implementación), a menudo favorecen la implementación por medio del cambio. El enfoque logra un equilibrio adecuado entre el mando y el consenso, y su éxito es bastante evidente en los negocios de hoy. Sin embargo, a pesar de estas ventajas, la implementación por medio del cambio todavía sufre por la separación de la planificación y la ejecución. Al aferrarse a esta filosofía del poder en el nivel superior, a menudo la motivación de los empleados sigue siendo un problema. Del mismo modo, los cambios que se solicitan en este enfoque a menudo toman una gran cantidad de tiempo para diseñar y poner en práctica (por ejemplo, a Samsung le llevó más de una década alcanzar la cima del mercado de la electrónica). Esto puede crear una situación en que la empresa se estanca mientras espera que la estrategia se consolide. Como resultado, puede ser vulnerable a los cambios en el ambiente de la mercadotecnia.

### Implementación por consenso

Los gerentes de los niveles superior e inferior trabajan juntos para evaluar y desarrollar estrategias de marketing en la implementación por consenso. La premisa subyacente de este enfoque es que los gerentes de las diferentes áreas y niveles de la empresa se reúnen como equipo para colaborar y desarrollar la estrategia. Cada participante tiene opiniones y percepciones diferentes del entorno de marketing. El papel del gerente de nivel superior es el de coordinador, armonizando las diversas opiniones para garantizar el desarrollo de la mejor estrategia de marketing. A través de este proceso de toma de decisiones colectiva, la empresa acuerda una estrategia y logra un consenso en cuanto a la dirección general de la empresa.

La implementación por consenso tiene más ventajas que los dos primeros enfoques en el aspecto de llevar una parte de la autoridad para la toma de decisiones más cerca de la primera línea de la empresa. Por esta razón, a implementación por consenso se usa ampliamente en las organizaciones de servicios. Por ejemplo, Royal Caribbean utiliza un enfoque de equipo en el desarrollo y la ejecución de la estrategia para cualquier iniciativa, como la construcción

de un nuevo barco, la adición de un nuevo sistema informático o el cambio del programa de marketing. Entonces, el director ejecutivo Richard Fain a continuación da a los equipos hitos para mantenerlos en camino.<sup>23</sup> Este enfoque se basa en la simple verdad de que los empleados de nivel inferior tienen una perspectiva única sobre las actividades de marketing necesarias para implementar la estrategia de la empresa (en el caso de Royal Caribbean, la estrategia consiste en mejores servicios y completa satisfacción del cliente). Estos empleados también son más sensibles a las necesidades y los deseos de sus clientes. Además, debido a que están involucrados en el proceso, a menudo tienen una motivación y un compromiso más firmes con la estrategia para observar su aplicación correcta.

La implementación por consenso funciona mejor en los entornos complejos, inciertos y altamente inestables. El enfoque de la elaboración colectiva de la estrategia funciona bien en este ambiente, ya que trae múltiples perspectivas a la mesa. Sin embargo, a menudo conserva la barrera entre los estrategas y los ejecutores. El resultado final es que no se alcanza el potencial pleno de los recursos humanos de la empresa. Por lo tanto, para que la implementación por consenso sea realmente eficaz, los gerentes de todos los niveles deben comunicar abiertamente la estrategia sobre una base continua y no ocasional.

### Implementación como cultura organizacional

En este enfoque, la estrategia de marketing y su aplicación se convierten en extensiones de la misión, la visión y la cultura organizacional de la empresa. En cierto modo, este enfoque es similar a la implementación por consenso, con la diferencia de que la barrera entre estrategas y ejecutores se disuelve por completo. Cuando el personal percibe la implementación como una extensión de la cultura de la empresa, los empleados de todos los niveles tienen permiso para participar en la toma de decisiones que ayudan a la empresa cumplir con su misión, sus metas y sus objetivos.

Con una cultura organizacional sólida y una visión corporativa de primer orden, la tarea de implementar por completo la estrategia de marketing es de aproximadamente 90%.<sup>24</sup> Esto se debe a que todos los empleados adoptan la cultura de la empresa de modo tan pleno que instintivamente saben cuál es su papel en la implementación de la estrategia de marketing. En el Ritz-Carlton, por ejemplo, la cultura se apoya y sostiene mediante reuniones diarias de 15 minutos entre los empleados (llamadas “alineaciones”) donde comparten historias y se educan entre sí sobre la mejor forma de servir a los clientes. Los empleados de Ritz-Carlton pueden diseñar sus propios procedimientos de trabajo y atender personalmente cualquier requerimiento de los huéspedes.<sup>25</sup> Esta forma extrema de descentralización a menudo se llama empoderamiento (*empowerment*). Empoderar a los empleados significa permitirles tomar decisiones sobre cómo realizar mejor su trabajo. Una cultura organizacional fuerte y una visión corporativa compartida garantizan que los empleados empoderados tomen las decisiones correctas.

Aunque la creación de una cultura no ocurre de la noche a la mañana, es absolutamente necesaria antes de que sea posible empoderar a los empleados para que tomen decisiones. Es preciso capacitarlos y socializados para que acepten la misión de la empresa y se conviertan en parte de la cultura.<sup>26</sup> A pesar de la enorme cantidad de tiempo que implican el desarrollo y el uso de este enfoque, los beneficios de mayor eficacia, eficiencia, compromiso y moral de los empleados a menudo valen la inversión.

En resumen, las empresas y sus gerentes pueden usar cualquiera de estos cuatro enfoques para implementar la estrategia de marketing. Cada uno tiene ventajas y desventajas como se indica en la figura 9.3. La elección de un enfoque dependerá en gran medida de los recursos de la empresa, su cultura actual y preferencias personales del gerente. Muchos directores no quieren ceder el control sobre la toma de decisiones. Para ellos, la conexión entre la implementa-

**FIGURA 9.3 Ventajas y desventajas de los enfoques de implementación**

**Implementación por medio del mando**

- Premisa básica: Las estrategias de marketing se desarrollan en la parte superior de la jerarquía de la organización y luego pasan a los niveles inferiores donde se espera que los gerentes y los empleados de línea los pongan en práctica.
- Ventajas:
  - Reduce la incertidumbre y facilita la toma de decisiones
  - Bueno cuando un líder poderoso dirige la empresa
  - Bien cuando la implementación de la estrategia es sencilla
- Desventajas:
  - No considera la factibilidad de implementar la estrategia
  - Divide a la empresa en estrategias y ejecutores
  - Puede crear problemas de motivación de los empleados

**Implementación por medio del cambio**

- Premisa básica: La firma se modifica de maneras que aseguren la implementación exitosa de la estrategia de marketing elegida.
- Ventajas:
  - Específicamente considera cómo se implementará la estrategia
  - Considera cómo la estrategia y la implementación se afectan entre sí
  - Se usa con éxito en un gran número de empresas
- Desventajas:
  - Se aferra a una mentalidad de “poder en el nivel superior”
  - Requiere un líder hábil y persuasivo
  - Quizá se requiera tiempo para diseñar y poner en práctica, lo cual deja a la empresa vulnerable ante los cambios en el entorno de marketing

**Implementación por consenso**

- Premisa básica: Las diferentes áreas de la empresa se reúnen para llevar a cabo “lluvia de ideas” y desarrollar la estrategia de marketing. A través del convenio colectivo se alcanza un consenso en cuanto a la dirección general de la empresa.
- Ventajas:
  - Considera múltiples opiniones y puntos de vista
  - Aumenta el compromiso de toda la empresa con la estrategia
  - Mueve cierta cantidad de la toma de decisiones más cerca de la primera línea de la empresa
  - Útil en entornos complejos, inciertos e inestables
- Desventajas:
  - Algunos gerentes no renunciarán a su autoridad
  - Puede conducir al pensamiento grupal
  - Ralentiza el desarrollo de la estrategia y el proceso de implementación
  - Requiere comunicación horizontal y vertical abierta

**Implementación como cultura organizacional**

- Premisa básica: La estrategia de marketing es una parte de la misión y la visión de la empresa; por lo tanto, está impregnada en su cultura. Los altos ejecutivos gestionan la cultura para asegurar que todos los empleados están bien versados en la estrategia de la empresa.
- Ventajas:
  - Elimina la barrera entre estrategias y ejecutores
  - Aumenta el compromiso de los empleados con los objetivos organizacionales
  - Permite el empoderamiento de los empleados
  - Puede hacer la implementación de marketing mucho más fácil de lograr
- Desventajas:
  - Se debe gastar más dinero en la selección y la capacitación de los empleados
  - La creación de la cultura necesaria puede ser dolorosa y lenta
  - El cambio rápido hacia este enfoque puede causar muchos problemas internos

ción y la cultura puede estar fuera de la cuestión. Independientemente del enfoque adoptado, uno de los aspectos más importantes que un gerente debe enfrentar es cómo tratar con las personas que tienen la responsabilidad de poner en práctica la estrategia de marketing. Para examinar esta cuestión, centramos nuestra atención en el marketing interno, un enfoque cada vez más popular de la implementación de marketing.

## Marketing interno e implementación del marketing

A medida que más empresas llegan a apreciar la importancia de los empleados para la implementación del marketing, más se decepcionan de los enfoques tradicionales. Hay varios factores que han provocado este cambio: las empresas estadounidenses pierden ante los competidores extranjeros, las altas tasas de rotación de los empleados y sus costos asociados, y los problemas en la aplicación de la estrategia de marketing en caso de continuar. Estos problemas han llevado a muchas empresas a adoptar un enfoque interno para la implementación de marketing.

La práctica del marketing interno proviene de las industrias de servicios, donde se usó por primera vez como un medio para hacer que todos los empleados estuvieran conscientes de la necesidad de buscar la satisfacción del cliente. El término *marketing interno* se refiere al uso de un enfoque de marketing similar para motivar, coordinar e integrar a los empleados hacia la implementación de la estrategia de marketing de la empresa. Los objetivos del marketing interno son: 1) ayudar a todos los empleados para que comprendan y acepten sus roles en la implementación de la estrategia, 2) contar con empleados motivados y orientados hacia el cliente, y 3) entregar satisfacción al cliente externo.<sup>27</sup> Tenga en cuenta que el marketing interno reconoce explícitamente que la satisfacción del cliente externo depende de las acciones de los clientes internos de la empresa: sus empleados.

### El enfoque de marketing interno

En el enfoque de marketing interno, cada empleado tiene dos clientes: externo e interno. Para los gerentes de las tiendas minoristas, por ejemplo, las personas que compran en el establecimiento son los clientes externos, mientras que los empleados que trabajan ahí son los clientes internos. Para que la implementación sea exitosa, el gerente de la tienda debe atender las necesidades de ambos grupos. Si los clientes internos no reciben la información y la capacitación apropiadas acerca de la estrategia y no están motivados para ponerla en práctica, entonces es poco probable que los clientes externos estén por completo satisfechos.

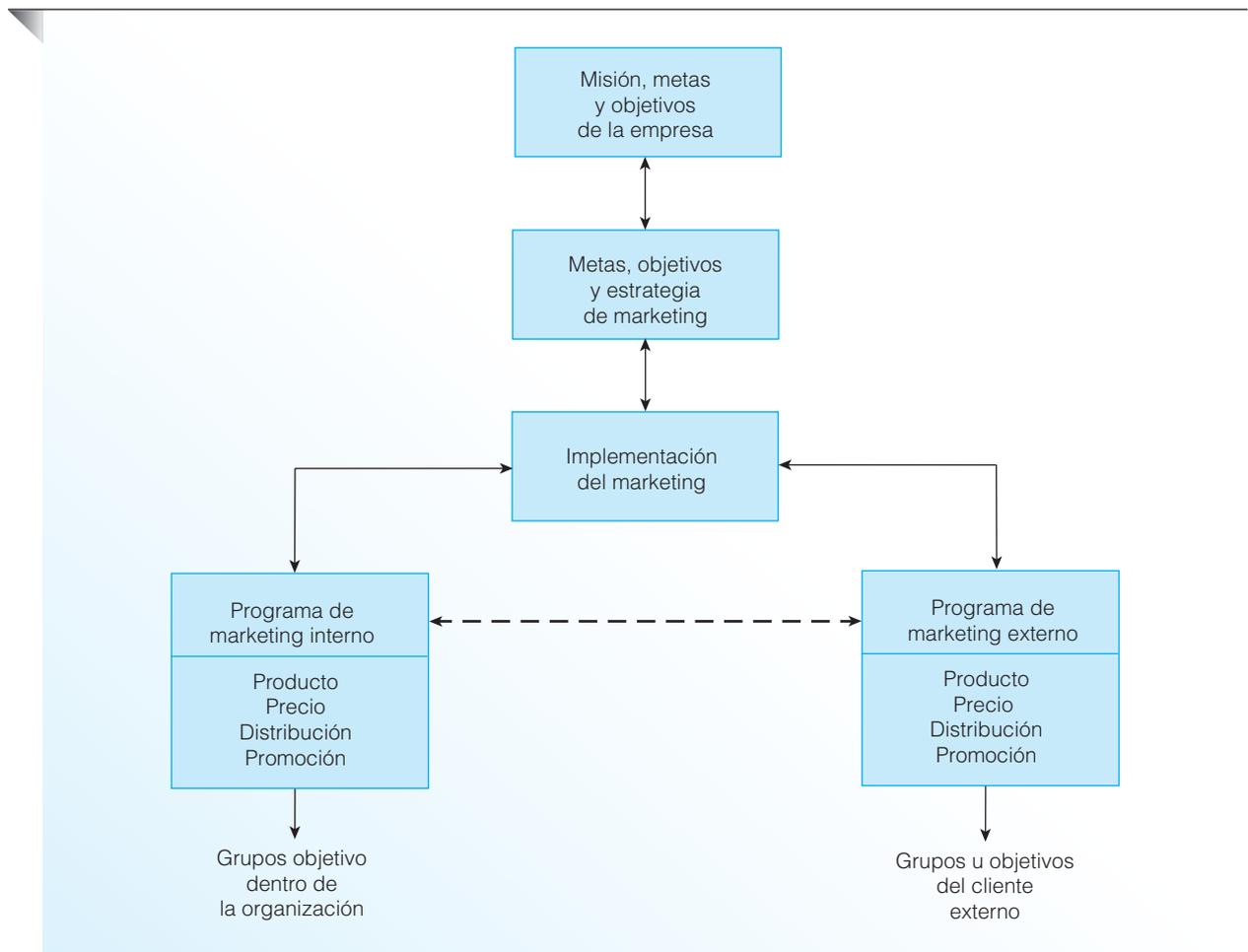
Este mismo patrón de los clientes internos y externos tiene lugar en todos los niveles de la empresa. Incluso el director ejecutivo es responsable de atender las necesidades de sus clientes internos y externos. Por lo tanto, a diferencia de los enfoques tradicionales de implementación donde la responsabilidad recae en la primera línea de la empresa, el enfoque de marketing interno coloca esta responsabilidad en todos los empleados independientemente de su nivel dentro de la organización. Al final, la implementación exitosa del marketing proviene de una acumulación de acciones individuales en la que todos los empleados tienen la responsabilidad de poner en práctica la estrategia. El fundador de Walmart, Sam Walton, era muy consciente de la importancia del marketing interno. Visitó las tiendas Walmart sobre una base regular, habló con los clientes y los empleados sobre cómo podía satisfacer mejor sus necesidades. Sentía tan intensamente la importancia de sus asociados (su término para referirse al personal de la tienda), que siempre les daba la oportunidad de expresar sus preocupaciones acerca de los cambios en las actividades de marketing. Sam tenía sólidas convicciones de que si él cuidaba de sus asociados, ellos cuidarían bien a los clientes de Walmart.

### El proceso de marketing interno

El proceso de marketing interno es sencillo y se basa en muchos de los mismos principios que se usan en el marketing externo tradicional. Como se muestra en la figura 9.4, el marketing interno es una salida y una entrada tanto de la implementación de marketing como del programa de marketing externo. Es decir, ni la estrategia de marketing ni su implementación pueden ser diseñadas sin una consideración del programa de marketing interno.

Los elementos de producto, precio, distribución y promoción del programa de marketing interno son similares a los del programa de marketing externo. Los productos internos por lo general se refieren a las estrategias de marketing que deben “venderse” de manera interna. Sin embargo, de modo más específico, los productos internos se refieren a las tareas, los comportamientos, las actitudes o los valores de los empleados necesarios para garantizar la implementación de la estrategia de marketing.<sup>28</sup> Dicha implementación, sobre todo cuando se trata de una estrategia nueva, comúnmente requiere cambios por parte de los empleados. Es posible que tengan que trabajar más, cambiar las asignaciones de trabajo o incluso modificar sus actitudes y ampliar sus capacidades. El aumento del esfuerzo y los cambios que los empleados deben mostrar en la implementación de la estrategia son equivalentes a los precios internos. Los empleados pagan estos precios por medio de lo que deben hacer, lo que tienen que cambiar o a lo que deben renunciar al momento de implementar la estrategia de marketing.

**FIGURA 9.4** El proceso de marketing interno



Fuente: Adaptado de Nigel F. Piercy, *Market-Led Strategic Change* (Stoneham, MA: Butterworth-Heinemann, 2008), pp. 496-501.

La distribución interna se refiere a las interacciones internas que difunden la estrategia de marketing en toda la empresa. Las sesiones de planificación, los talleres, los reportes formales y las conversaciones personales son ejemplos de distribución interna. Esta última también incluye los programas de educación, capacitación y socialización de los empleados diseñados para asistir en la transición hacia una nueva estrategia de marketing. Por último, todas las comunicaciones destinadas a informar y persuadir a los empleados acerca de los méritos de la estrategia de marketing constituyen la promoción interna. Esta puede adoptar la forma de discursos de ejecutivos, presentaciones en video, blogs, podcasts o boletines internos de la compañía. Dada la creciente diversidad de los empleados en la actualidad, es poco probable que cualquier medio comunicará a todos los empleados con éxito. Las empresas deben darse cuenta de que decir a los empleados la información importante una sola vez en un único formato no representa una buena comunicación. Hasta que los empleados “consigan la estrategia”, la comunicación no ha tenido lugar.

El uso exitoso de un enfoque de marketing interno requiere la integración de diversos factores que ya se han analizado en este capítulo. En primer lugar, el reclutamiento, la selección y la capacitación de los empleados deben considerarse elementos clave de la implementación de marketing, con aportaciones de este último para esas actividades de recursos humanos y personal según sea necesario.<sup>29</sup> Esto garantiza que los empleados serán compatibles con las tareas de marketing por realizar. En segundo lugar, los altos ejecutivos deben estar completamente comprometidos con la estrategia y el plan de marketing general. Es ingenuo esperar que los empleados se comprometan cuando los altos ejecutivos no lo hacen. En pocas palabras, la estrategia mejor planificada del mundo no puede tener éxito si los empleados responsables por su implementación no creen en ella o no sienten compromiso con ella.<sup>30</sup>

En tercer lugar, los programas de compensación para los empleados deben estar vinculados con la implementación de la estrategia de marketing. Esto significa que es preciso recompensar a los empleados con base en los comportamientos consistentes con la estrategia. En cuarto lugar, la empresa debe caracterizarse por una comunicación abierta entre todos los empleados, sin importar su nivel en la empresa. A través de una comunicación abierta e interactiva, los empleados llegan a entender el apoyo y el compromiso de los altos ejecutivos, y cómo su trabajo se ajusta al proceso de implementación general del marketing. Por último, la estructura, las políticas y los procesos de la empresa deben coincidir con la estrategia de marketing para garantizar que esta última puede implementarse en primer lugar. En algunas ocasiones, la estructura y las políticas limitan la capacidad de los empleados para implementar la estrategia de manera eficaz. Aunque la eliminación de estas limitaciones puede significar que los empleados deberían estar empoderados para afinar de manera creativa la estrategia o su implementación, el empoderamiento debe usarse solo si la cultura de la empresa puede apoyarlo. Sin embargo, si una empresa utiliza correctamente el empoderamiento como parte del enfoque de marketing interno puede contar con empleados más motivados, satisfechos y comprometidos, así como mayor satisfacción del cliente y un desempeño de marketing mejorado.<sup>31</sup>

## Evaluación y control de las actividades de marketing

Una estrategia de marketing puede lograr sus resultados deseados solo si se implementa adecuadamente. *Adecuadamente* es la palabra clave. Es importante recordar que la estrategia de marketing prevista a menudo difiere de la estrategia realizada (la única que en verdad se lleva a cabo). Esto también significa que el desempeño real con frecuencia es diferente de las expectativas. Por lo general, hay cuatro posibles causas de esta diferencia:

1. La estrategia de marketing era inadecuada o poco realista.
2. La implementación no era adecuada para la estrategia.
3. El proceso de implementación fue mal administrado.
4. Los ambientes interno y externo cambiaron considerablemente entre el desarrollo de la estrategia y su implementación.

Para reducir la diferencia entre lo que realmente ocurrió y lo que la compañía esperaba (y corregir cualquiera de estos cuatro problemas) las actividades de marketing deben evaluarse

## FIGURA 9.5 Un marco para el control del marketing

### Controles formales: actividades de control iniciadas por la gerencia

#### *Controles de entrada: acciones tomadas antes de la implementación de la estrategia*

- Procesos de reclutamiento, selección y capacitación
- Asignaciones de recursos humanos
- Asignación de recursos financieros
- Salidas de capital
- Gastos en investigación y desarrollo

#### *Controles de proceso: acciones tomadas durante la implementación de la estrategia*

- Sistemas de evaluación y compensación del empleado
- Autoridad y empoderamiento de los empleados
- Programas de comunicación interna
- Líneas de autoridad/estructura (organigrama)
- Compromiso de la gerencia con el plan de marketing
- Compromiso de la gerencia con los empleados

#### *Controles de salida: evaluados después de la implementación de la estrategia*

- Estándares de desempeño formal (por ejemplo, ventas, participación de mercado y rentabilidad)
- Auditorías de marketing

### Controles informales: actividades de control no escritas iniciadas por los empleados

#### *Autocontrol del empleado: control basado en las expectativas y los objetivos personales*

- Satisfacción laboral
- Compromiso organizacional
- Esfuerzo de los empleados
- Compromiso con el plan de marketing

#### *Control social: control de pequeños grupos basado en las normas y las expectativas del grupo*

- Valores organizacionales compartidos
- Normas sociales y conductuales en los grupos de trabajo

#### *Control cultural: control cultural basado en las normas y expectativas organizacionales*

- Cultura organizacional
- Historias, rituales y leyendas organizacionales
- Cambio cultural

Fuente: Adaptado de Bernard J. Jaworski, "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences", *Journal of Marketing*, 52 (julio de 1988), pp. 23-39.

y controlarse continuamente. Aunque la mejor forma de manejar los problemas de la implementación es reconocerlos con anticipación, ningún gerente puede distinguir con éxito todas las señales de advertencia sutiles e impredecibles del fracaso.

Con esto en mente, es importante que el potencial de fracasos en la implementación se gestione estratégicamente por medio de un sistema de controles de marketing que permita a la empresa detectar posibles problemas antes de que se vuelvan reales. La figura 9.5 presenta un marco para el control de marketing que incluye dos tipos principales de control: formal e informal.<sup>32</sup> Aunque se analiza por separado cada tipo de control de marketing, la mayoría de las empresas utilizan combinaciones de estos para dar seguimiento a la implementación de la estrategia.

### Controles formales de marketing

Los *controles formales de marketing* son actividades, mecanismos o procesos diseñados por la empresa para asegurar la implementación exitosa de la estrategia de marketing. Los elementos del control formal influyen en el comportamiento de los empleados antes de y durante la implementación, y en la evaluación de los resultados del desempeño en la terminación del

proceso de implementación. Estos elementos se denominan controles de entrada, del proceso y de salida, respectivamente.

**Controles de entrada** Las acciones que se toman antes de la implementación de la estrategia de marketing son los controles de entrada. La premisa del control de entrada es que la estrategia de marketing no puede implementarse correctamente a menos que las herramientas y los recursos adecuados estén en su lugar para que tenga éxito. El reclutamiento, la selección y la capacitación de los empleados se encuentran entre los controles de entrada más importantes. Otro control de entrada fundamental se relaciona con los recursos financieros. Estas actividades de control de recursos incluyen las decisiones de asignación (de mano de obra y recursos financieros), desembolsos de capital para las instalaciones y los equipos necesarios, y el aumento de los gastos en investigación y desarrollo. Los recursos financieros pueden consolidar o destruir una estrategia de marketing o su implementación. Por ejemplo, General Motors era bastante lenta para destinar capital adicional a su división Saturn después de su lanzamiento. Durante años, Saturn fue incapaz de competir con eficacia debido a los recursos limitados que restringieron su capacidad para desarrollar y comercializar vehículos nuevos. Un ejemplo de ello fue que Saturno no entró en el mercado de los SUV altamente rentable hasta 2002 (mucho después que sus competidores). Para el momento en que GM asignó a Saturn recursos adicionales, ya era demasiado tarde para reparar la empañada imagen de la marca. Más tarde General Motors cerró la división Saturn como parte de su reestructuración corporativa.

**Controles de proceso** Los controles de proceso incluyen las actividades que ocurren durante la implementación, diseñados para influir en el comportamiento de los empleados de modo que apoyen la estrategia y sus objetivos. Aunque el número de controles de proceso es potencialmente ilimitado y pueden variar de una empresa a otra, la figura 9.5 proporciona algunos ejemplos de controles de procesos universales que todas las empresas deben emplear y gestionar bien.

El control de proceso que destaca de todos los demás es el compromiso de la gerencia con la estrategia. Varios estudios de investigación han confirmado que el compromiso de la gerencia con la estrategia de marketing es el determinante más importante para que la estrategia tenga éxito o fracase.<sup>33</sup> Este compromiso es esencial ya que los empleados aprenden a modelar el comportamiento de sus gerentes. Si la gerencia está comprometida con la estrategia de marketing, es más probable que los empleados también se comprometan. El compromiso con la estrategia de marketing también significa que los gerentes deben estar comprometidos con los empleados y apoyándolos en sus esfuerzos para implementar la estrategia.

Otro control de proceso importante es el sistema que se usa para evaluar y recompensar a los empleados. En general, estos últimos deben ser evaluados y recompensados en base en criterios relevantes para la estrategia de marketing.<sup>34</sup> Por ejemplo, si la estrategia requiere que los vendedores aumenten sus esfuerzos en el servicio al cliente, deben ser recompensados sobre la base de este esfuerzo, no de otros criterios como el volumen de ventas o el número de nuevas cuentas creadas. Además, el grado de autoridad y empoderamiento concedido a los empleados es otro control de proceso importante. Aunque cierto grado de empoderamiento puede conducir a un mejor desempeño, los empleados a quienes se da demasiada autoridad a menudo se sienten confundidos e insatisfechos con su trabajo.<sup>35</sup> Tener buenos programas de comunicación interna (otro tipo de control de proceso) puede ayudar a aliviar estos problemas.

**Controles de salida** Los controles de salida garantizan que los resultados de marketing están en línea con los resultados esperados. El medio de control de salida principal implica el establecimiento de estándares de desempeño contra los cuales se compara el desempeño real. Para garantizar una evaluación precisa de las actividades de marketing, todos los estándares de desempeño deben basarse en los objetivos de marketing de la empresa. Algunos estándares de desempeño son amplios, como aquellos basados en las ventas, los beneficios o los gastos. Decimos que son estándares amplios porque muchas actividades de marketing diferentes pueden afectarlos. Otros estándares de desempeño son muy específicos, como muchos parámetros de servicio al cliente (por ejemplo, el número de quejas de los clientes, el servicio de reparación las 24 horas, la entrega al día siguiente a las 10:00 a.m., las llegadas aéreas a



© JustASC/Shutterstock

Las medidas de desempeño basadas en el tiempo por lo común se usan en la evaluación y el control de las actividades de marketing.

tiempo). En la mayoría de los casos, la forma en que la empresa se desempeña en relación con estos parámetros específicos determinará qué tan bien lo hace respecto a otros estándares más amplios.

Pero, ¿qué tan específicos deberían ser los estándares de desempeño? Deberían reflejar la unicidad de la empresa y sus recursos, así como las actividades fundamentales necesarias para implementar la estrategia de marketing. Al establecer los estándares de desempeño, es importante recordar que los empleados son siempre responsables de implementar las actividades de marketing y, en última instancia, la estrategia de marketing. Por ejemplo, si una parte importante de la mejora en el servicio al cliente requiere que los empleados respondan el teléfono al segundo timbrado, es preciso establecer un estándar de desempeño para esta actividad. Los estándares para el desempeño del personal de marketing son por lo regular los más difíciles de establecer y hacer cumplir.

Uno de los mejores métodos para evaluar si se han alcanzado estándares de desempeño es usar una auditoría de marketing para examinar sistemáticamente los objetivos, la estrategia y el desempeño de la empresa.<sup>36</sup> El propósito primario de una auditoría de marketing es identificar problemas en las actividades de marketing en curso y planificar los pasos necesarios para corregir estos problemas. Una auditoría de marketing puede ser larga y elaborada, o puede ser corta y simple. La figura 9.6 exhibe una muestra de la auditoría de marketing. En la práctica, los elementos de la auditoría deben coincidir con los elementos de la estrategia de marketing. La auditoría de marketing también debe usarse para medir el éxito de las actividades de implementación en curso, no solo cuando surgen los problemas.

## FIGURA 9.6 Muestra de auditoría de marketing

### Actividades de marketing

- ¿En qué actividades de marketing específicas se encuentra la empresa actualmente involucrada?
  - Actividades de producto: investigación, pruebas de concepto, comercialización de pruebas, control de calidad, etc.
  - Actividades de servicio al cliente: instalación, capacitación, mantenimiento, soporte técnico, manejo de reclamaciones, etc.
  - Actividades de precios: financiamiento, facturación, control de costos, descuento, etc.
  - Actividades de distribución: disponibilidad, canales utilizados, conveniencia del cliente, etc.
  - Actividades de promoción: medios de comunicación, promoción de ventas, venta personal, relaciones públicas, etcétera.
- ¿Son estas actividades conducidas únicamente por la empresa, o son proporcionadas por contratistas externos (tanto en el país como en el extranjero)? Si se usan contratistas externos, ¿cómo se desempeñan? ¿Alguna de estas actividades externas debería realizarse de manera doméstica?
- ¿Cuáles actividades de marketing realizan nuestros competidores que nosotros no ofrecemos? ¿Cuáles actividades de marketing adicionales desean, necesitan o esperan los clientes?

### Procedimientos estándar para cada actividad de marketing

- ¿Existen procedimientos escritos (manuales) para cada actividad de marketing? Si es así, ¿están actualizados estos procedimientos (manuales)? ¿Los empleados entienden y siguen completamente estos procedimientos (manuales)?
- ¿Qué procedimientos orales o no escritos existen para cada actividad de marketing? ¿Deberían incluirse formalmente estos procedimientos en los documentos escritos o ser eliminados?
- ¿El personal de marketing interactúa regularmente con otras áreas funcionales para establecer procedimientos estándar para cada actividad?

### Estándares de desempeño para cada actividad de marketing

- ¿Cuáles estándares cuantitativos específicos existen para cada actividad?
- ¿Cuáles estándares cualitativos existen para cada actividad?
- ¿Cómo contribuye cada actividad a la satisfacción del cliente en cada elemento del programa de marketing (por ejemplo, producto, precios, distribución, promoción)?
- ¿Cómo contribuye cada actividad a las metas y los objetivos de marketing?
- ¿Cómo contribuye cada actividad a las metas y los objetivos de la empresa?

### Métricas de desempeño para cada actividad de marketing

- ¿Cuáles son las medidas internas basadas en los beneficios para cada actividad de marketing?
- ¿Cuáles son las medidas internas basadas en el tiempo para cada actividad de marketing?
- ¿De qué modo la gerencia monitorea el desempeño y lo evalúa internamente por parte de la administración?
- ¿De qué modo los clientes monitorean y evalúan externamente el desempeño?

### Evaluación del personal de marketing

- ¿Los esfuerzos actuales de reclutamiento, selección y retención de la empresa son consistentes con los requisitos de las actividades de marketing?
- ¿Cuál es la naturaleza y el contenido de las actividades de capacitación de los empleados? ¿Estas actividades son consistentes con los requerimientos de las actividades de marketing?
- ¿Cómo se supervisa, evalúa y recompensa al personal de contacto con el cliente? ¿Estos procedimientos son consistentes con los requerimientos del cliente?
- ¿Qué efecto tienen las políticas de evaluación y recompensa de los empleados sobre sus actitudes, satisfacción y motivación?
- ¿Son adecuados los niveles actuales de actitud, satisfacción y motivación de los empleados?

*continúa*

Figura 9.6 (continuación)

**Evaluación de los sistemas de soporte al cliente**

1. ¿La calidad y la exactitud de los materiales de servicio al cliente (por ejemplo, manuales de instrucciones, folletos, cartas, etc.) son consistentes con la imagen de la empresa y sus productos?
2. ¿La calidad y la apariencia de las instalaciones físicas (por ejemplo, oficinas, mobiliario, diseño, decoración de la tienda, etc.) son consistentes con la imagen de la empresa y sus productos?
3. ¿La calidad y la apariencia del equipo de servicio al cliente (por ejemplo, herramientas de reparación, teléfonos, computadoras, vehículos de entrega, etc.) son consistentes con la imagen de la compañía y sus productos?
4. ¿Es exacto el sistema de mantenimiento de registros? ¿La información está siempre disponible cuando se necesita? ¿Qué tecnología se podría adquirir para mejorar las capacidades de mantenimiento de registros (por ejemplo, escáneres de códigos de barras, RFID, computadoras portátiles, teléfonos inalámbricos o teléfonos inteligentes)?

Independientemente de la organización de la auditoría de marketing, esta debe ayudar a la empresa en la evaluación de las actividades de mercadotecnia por medio de:

1. La descripción de las actividades actuales de marketing y sus resultados de desempeño;
2. La obtención de información sobre los cambios en los entornos externo o interno que puedan afectar las actividades de marketing en curso;
3. Explorar las diferentes alternativas para mejorar la implementación en curso de las actividades de comercialización;
4. Proporcionar un marco para evaluar el logro de estándares de desempeño, así como las metas y los objetivos de marketing.

La información en una auditoría de marketing a menudo se obtiene por medio de una serie de cuestionarios que se aplican a los empleados, gerentes, clientes y proveedores. En algunos casos, los consultores externos realizan esta evaluación continua. El uso de auditores externos tiene las ventajas de ser más objetivo y de consumir menos tiempo de la empresa. Sin embargo, los auditores externos suelen ser bastante caros. Una auditoría de marketing también puede ser disruptiva, en especial si los empleados temen el escrutinio.

A pesar de sus inconvenientes, las auditorías de marketing suelen ser beneficiosas para las empresas que los utilizan. Son flexibles en cuanto que el alcance de la auditoría puede ser amplio (para evaluar toda la estrategia de marketing) o restringido (para evaluar sólo un elemento específico del programa de marketing). Sus resultados pueden usarse para reasignar los esfuerzos de marketing, corregir los problemas de implementación o incluso identificar nuevas oportunidades. Los resultados finales de una auditoría bien ejecutada por lo general son un mejor desempeño y una mayor satisfacción del cliente.

**Controles informales de marketing**

Los controles formales de marketing son abiertos en su intento por influir en el comportamiento de los empleados y en el desempeño de marketing. Los controles informales, por otro lado, son más sutiles. Los *controles informales de marketing* son mecanismos no escritos basados en empleados que afectan sutilmente su comportamiento, tanto individuales como grupales.<sup>37</sup> Aquí tratamos con objetivos y comportamientos personales, así como con normas y expectativas basadas en grupos. Hay tres tipos de control informal: el autocontrol de los empleados, el control social y el control cultural.

**Autocontrol de los empleados** Por medio del autocontrol los empleados manejan su propio comportamiento (y, por lo tanto, la implementación de la estrategia de marketing) estableciendo objetivos personales y supervisando sus resultados. El tipo de objetivos personales que los empleados fijan depende de cómo se sienten respecto a su trabajo. Si tienen una alta

satisfacción en el trabajo y un fuerte compromiso con la empresa, es más probable que establezcan objetivos personales consistentes con los propósitos de la empresa, la estrategia de marketing y las metas y los objetivos organizacionales. El autocontrol de los empleados también depende de las recompensas que reciben. Algunos prefieren las recompensas intrínsecas de hacer un buen trabajo en lugar de las extrínsecas de pago y reconocimiento. Es probable que los empleados que reciben recompensas intrínsecas muestren más autocontrol al manejar su comportamiento de manera consistente con la estrategia de marketing.

**Control social** El control social, o de grupos pequeños, se trata de los estándares, las normas y la ética que se encuentran en los grupos de trabajo dentro de la empresa.<sup>38</sup> La interacción social que ocurre en estos grupos puede ser un poderoso motivador del comportamiento. Las normas sociales y conductuales de los grupos de trabajo constituyen la “presión de los pares” que hace que los empleados se adapten a los estándares de desempeño esperados. Si los empleados no cumplen con estos estándares, el grupo los presionará para que se ajusten a sus normas. Esta presión puede ser tanto positiva como negativa. La influencia positiva del grupo puede alentar a los empleados a aumentar su esfuerzo y desempeño de manera consistente con las metas y los objetivos de la empresa. Sin embargo, lo contrario también es cierto. Si las normas del grupo de trabajo alientan el relajamiento o el abandono de las responsabilidades laborales, los empleados se sentirán presionados para conformarse, o corren el riesgo de ser condenados al ostracismo por hacer un buen trabajo.

**Control cultural** El control cultural es muy similar al control social, solo que a una escala más amplia. Aquí nos interesan las normas conductuales y sociales de toda la empresa. Uno de los resultados más importantes del control cultural es el establecimiento de valores compartidos por todos los miembros de la empresa. La implementación de marketing es más eficaz y eficiente cuando cada empleado, guiado por los mismos valores o creencias, tiene un compromiso con los mismos objetivos organizacionales.<sup>39</sup> Empresas como Lockheed Martin y Lexmark tienen fuertes culturas organizacionales que guían el comportamiento de los empleados. Desafortunadamente, el control cultural es muy difícil de dominar, ya que toma mucho tiempo crear la cultura apropiada para asegurar el éxito de la implementación.

Es importante señalar que los controles formales que aplica la empresa afectan, en gran medida, a los controles informales que se presentan dentro de una organización. Sin embargo, la premisa del control informal es que algunos aspectos del comportamiento del empleado no pueden ser influidos por mecanismos formales, y por lo tanto deben ser controlados informalmente por medio de las acciones individuales y de grupo. En *Más allá de las páginas 9.3* se describe cómo los controles formales e informales se superponen para promover los principios de gestión de riesgos en las organizaciones astutas de hoy.

### Programación de las actividades de marketing

A través de la planificación y la organización adecuadas, los gerentes de marketing pueden proporcionar propósito, dirección y estructura a todas las actividades de marketing. Sin embargo, el gerente debe comprender los problemas asociados con la implementación y la coordinación de los diversos componentes de la implementación y seleccionar un enfoque general antes de ejecutar realmente las actividades de marketing. Al tomar estas medidas, el gerente de marketing con la responsabilidad de implementar el plan debe establecer un calendario para la realización de cada actividad.

La implementación exitosa requiere que los empleados conozcan las actividades específicas de las que son responsables y el calendario para completar cada una. La creación de un calendario maestro de actividades de marketing puede ser una tarea difícil debido a la gran variedad de actividades requeridas para implementar el plan, la naturaleza secuencial de las actividades (algunas tienen prioridad sobre otras y deben efectuarse primero) y el hecho de que el tiempo es esencial en la implementación del plan.<sup>41</sup> Los pasos básicos que implica la creación de un calendario y un cronograma para la implementación incluyen:

## Más allá de las páginas 9.3

### Gestión del riesgo por medio de la cultura<sup>40</sup>

Dados los muchos ejemplos de comportamiento corporativo inapropiado y los lapsos en el juicio de la gestión en los últimos cinco a diez años, los altos ejecutivos se han vuelto muy conscientes de la importancia de la gestión del riesgo corporativo. Los riesgos que enfrentan las organizaciones de hoy se presentan en muchas formas: financiero, de seguros, operativo, de responsabilidad de producto, estratégico, para la reputación, etc. A medida que los directores tratan de entender mejor las apuestas en la gestión de riesgos empresariales, se dan cuenta de que la gestión del riesgo implica más que tomar las decisiones correctas en la sala de juntas. La verdadera gestión del riesgo consiste en evaluar la cultura del riesgo de toda la empresa.

Los expertos definen la cultura del riesgo como un sistema de valores y comportamientos dentro de una organización que moldea las decisiones de riesgo. La cultura del riesgo de una organización influye en toda las personas, sean conscientes de ello o no. Esta falta de conciencia crea problemas potenciales. Incluso las decisiones aparentemente pequeñas pueden tener implicaciones para el riesgo corporativo. La clave es garantizar que todos los empleados tengan una comprensión común del riesgo y de cómo está potencialmente conectado con sus actividades diarias.

Lamentablemente, la evidencia sugiere que la mayoría de las organizaciones hacen un trabajo insuficiente en cuanto a nutrir su cultura de riesgo. Mientras que 84% de las empresas incluyen la gestión del riesgo en las discusiones gerenciales, el 58% de los altos ejecutivos declaró que sus empleados de nivel medio y bajo tenían poca o ninguna comprensión de la exposición de su empresa al riesgo. Una tercera parte dijo que incluso los directores no tenían capacitación formal sobre el tema. Sin formación y un diálogo abierto, las organizaciones no pueden asegurar que se tomen decisiones bien informadas y consistentes sobre el riesgo en toda la empresa.

¿Cómo puede una organización inspirar una cultura de riesgo? Algunas pautas sugeridas son:

- **Ajuste el tono en los niveles superior y medio.** Un axioma clave de la gerencia es que los líderes comunican sus prioridades a través de lo que miden, discuten, alaban y critican. Estos aspectos de “establecer el tono” son importantes porque proporcionan ejemplos para otros empleados. Sin embargo, este tono debe emanar de todos los gerentes, no solo de los de la junta directiva. La organización y sus líderes deben tener una política de riesgo claramente articulada, así como sanciones claras para el comportamiento no compatible.
  - **Comprenda la diferencia entre el riesgo bueno y el malo.** La gestión de riesgos tiene el potencial de sofocar la creatividad de una organización. Por lo tanto, es fundamental que todos los empleados comprendan la diferencia entre el riesgo aceptable basado en la innovación y la conducta imprudente que pone en peligro a la organización. La empresa también debe alentar y estar dispuesta a tolerar los errores, y luego aprender de ellos.
  - **Promueva la comunicación abierta sobre el riesgo.** La creación de una cultura de riesgo apropiada requiere el envío de mensajes consistentes a los empleados sobre el riesgo y la importancia de manejarlo como parte de las operaciones diarias. Esto significa que la colaboración es esencial para mitigar la ambigüedad y la competitividad que típicamente conducen a decisiones demasiado riesgosas.
  - **Otorgue incentivos a los empleados para que gestionen el riesgo.** Es importante contar con incentivos adecuados para manejar el riesgo. Sin embargo, a menudo es más importante eliminar cualquier incentivo que recompense el comportamiento imprudente. Esto se aplica a todos los miembros de la organización, desde la junta directiva hasta la sala de correo.
  - **Considere la cultura de riesgo de los socios potenciales.** Para gestionar el riesgo por completo, una organización debe garantizar que sus vendedores, proveedores y socios estratégicos compartan su tolerancia de riesgo. El riesgo debe ser siempre una consideración en la elección de nuevos socios o proveedores. Tenga en cuenta que esto también se aplica a los socios más importantes de la empresa, sus empleados. El riesgo debe ser siempre una consideración en el proceso de contratación.
- Tener una cultura de riesgo fuerte significa que todos conocen los principios y los límites dentro de los cuales opera la organización. Significa que el riesgo se analiza y evalúa abiertamente en todas las decisiones. Se asegura de que todo el mundo se mantiene en el camino correcto. Sin embargo, la creación de este tipo de cultura requiere mucha paciencia y tiempo. Pero, de nuevo, las crisis que resultan de la gestión inadecuada del riesgo suelen ser mucho más costosas en términos de tiempo, dinero y reputación corporativa.

1. **Identificar las actividades específicas por realizar.** Estas actividades incluyen todos los elementos del programa de marketing contenidos en el plan. Deben colocarse también actividades específicas de implementación, como la capacitación de los empleados, los cambios estructurales o la adquisición de recursos financieros.

2. **Determine el tiempo necesario para completar cada actividad.** Algunas actividades requieren planificación y tiempo para llegar a buen término. Otras pueden efectuarse con bastante rapidez después del inicio del plan.
3. **Determinar cuáles actividades deben preceder a otras.** Muchas actividades de marketing deben realizarse en una secuencia predeterminada (como la creación de una campaña de publicidad desde la redacción de textos, pasando por la producción, hasta la entrega). Estas deben identificarse y separarse de aquellas que puedan realizarse simultáneamente con otras.
4. **Organizar la secuencia apropiada y el tiempo para todas las actividades.** En este paso, el gerente diseña la planificación maestra secuenciando todas las actividades y determinando cuándo debe ocurrir cada una.
5. **Asignar responsabilidad.** El gerente debe asignar cada actividad a uno o más empleados, equipos, gerentes o departamentos, y encargarles la responsabilidad de ejecutarla.

Una forma sencilla pero eficaz de crear un calendario maestro de implementación es incorporar todas las actividades de marketing en una hoja de cálculo, como la que se muestra en la figura 9.7. Un calendario maestro como este puede ser simple o complejo dependiendo del nivel de detalle designado para cada actividad. El calendario maestro también será único

**FIGURA 9.7** Un cronograma hipotético de implementación del marketing de tres meses

<i>Actividades</i>	<i>Mes</i> <i>Semana</i>	Marzo				Abril				Mayo				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
<b>Actividades de producto</b>														
Finalizar los cambios del empaque		•												
La producción se ejecuta		•	•			•	•			•	•			
<b>Actividades de precio</b>														
Mantener 10% de descuento en la venta minorista							•							
Mantener 25% de descuento en la venta minorista												•		
<b>Actividades de distribución</b>														
Envíos a almacenes		•		•		•		•		•		•		
Envíos a tiendas minoristas			•		•		•		•		•		•	
10% de descuento en cantidad para el comercio		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>Actividades de promoción</b>														
Sitio web operativo		•												
Patrocinio en curso		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Publicidad televisiva			•	•			•	•			•	•		
Publicidad en línea		•		•		•		•		•		•		
Cupón móvil					•					•				
Pantallas en la tienda			•	•		•	•		•	•		•	•	
Colocación de productos		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•

para el plan de marketing específico vinculado con él. Como resultado, no existe una plantilla universal para crear un calendario maestro.

Aunque algunas actividades deben realizarse antes que otras, algunas pueden efectuarse simultáneamente con otras o más adelante en el proceso de implementación. Esto requiere una estricta coordinación entre los departamentos (marketing, producción, publicidad, ventas, etc.) para asegurar la finalización de todas las actividades según lo programado. La identificación de las actividades que es posible realizar simultáneamente puede reducir en gran medida la cantidad total de tiempo necesario para ejecutar un plan de marketing dado. Debido a que la programación puede ser una tarea complicada, la mayoría de las empresas aplica técnicas sofisticadas de gestión de proyectos, como el método de evaluación y revisión de programas (PERT), el método de ruta crítica (CPM) o los programas de planificación computarizados para elaborar el cronograma de las actividades de marketing.

## Lecciones del capítulo 9

La implementación del marketing:

- es fundamental para el éxito de cualquier empresa, ya que es responsable de poner en práctica la estrategia de marketing.
- ha sido algo ignorado a lo largo de la historia de los negocios ya que la mayoría de las empresas han enfatizado la planificación estratégica en lugar de la implementación.
- es el proceso de ejecución de la estrategia de marketing por medio de la creación y realización de acciones específicas que aseguren el logro de los objetivos de marketing de la empresa.
- va de la mano con la evaluación y el control para determinar el éxito o el fracaso de la estrategia de marketing y, en última instancia, de toda la empresa.
- suele ser la causa de la diferencia entre la estrategia de marketing prevista (lo que la empresa quiere que suceda) y la estrategia de marketing realizada (que realmente se lleva a cabo).
- mantiene una relación con la planificación estratégica que causa tres problemas principales: la interdependencia, la evolución y la separación.

Los elementos de la implementación del marketing incluyen:

- Estrategia de marketing: las actividades planificadas de producto, precio, distribución y promoción de la empresa.
- Objetivos y valores compartidos: el pegamento de la implementación que mantiene a toda la empresa como unidad única y funcional.
- Estructura de marketing: cómo se organizan las actividades de marketing de la empresa.
- Sistemas y procesos: conjuntos de actividades de trabajo que absorben una variedad de insumos para crear productos de información y comunicación que aseguren el funcionamiento cotidiano y constante de la empresa.
- Recursos: incluyen una amplia variedad de activos tangibles e intangibles que pueden reunirse durante la implementación del marketing.

- Personas: calidad, diversidad y habilidad de los recursos humanos de una empresa. El elemento personas también incluye la selección, capacitación, evaluación, compensación, motivación, satisfacción y compromiso de los empleados.
- Liderazgo: la forma en que los directivos se comunican con los empleados y en que los motivan a implementar la estrategia de marketing.

Los enfoques para implementar la estrategia del marketing son:

- Implementación por medio del mando: las estrategias de marketing son desarrolladas y seleccionadas por los altos ejecutivos de la empresa, luego se transmiten a niveles más bajos, donde se espera que los gerentes y empleados de primera línea los implementen.
- Implementación por medio del cambio: se enfoca explícitamente en la implementación al modificar la empresa de manera que garantice la implementación exitosa de la estrategia de marketing elegida.
- Implementación por consenso: los gerentes de los niveles superior e inferior de las diferentes áreas de la empresa trabajan juntos para evaluar y desarrollar las estrategias de marketing.
- Implementación como cultura organizacional: la estrategia y la implementación de marketing se perciben como extensiones de la misión, la visión y la cultura organizacional de la empresa. Los empleados de todos los niveles pueden participar en la toma de decisiones que ayuda a la empresa a alcanzar su misión, sus metas y sus objetivos.

En marketing interno:

- se refiere al uso de un enfoque de marketing para motivar, coordinar e integrar a los empleados hacia la implementación de la estrategia de marketing de la empresa.
- reconoce explícitamente que la satisfacción del cliente externo depende de las acciones de los clientes internos de la empresa: sus empleados. Si los clientes internos no están

debidamente capacitados sobre la estrategia y motivados para implementarla, es poco probable que se satisfagan por completo las necesidades de los clientes externos.

- coloca la responsabilidad de la implementación en todos los empleados, independientemente de su nivel dentro de la empresa.
- se basa en varios de los mismos principios que se aplican en el marketing externo tradicional. Los elementos de producto, precio, distribución y promoción del programa de marketing interno son similares a los elementos del programa de marketing externo.

En la evaluación y el control de las actividades de marketing:

- la estrategia de marketing prevista por la empresa a menudo difiere de la estrategia realizada por cuatro razones: 1) la estrategia fue inapropiada o poco realista, 2) la implementación fue inadecuada para la estrategia, 3) el proceso de implementación fue mal gestionado o 4) los ambientes interno y externo cambiaron considerablemente entre el desarrollo de la estrategia de marketing y su implementación.
- es importante que el potencial de fracaso de implementación se gestione estratégicamente por medio de un sistema de controles de marketing.
- las empresas diseñan y utilizan controles formales de insumos, procesos y producción para garantizar la implementación exitosa de la estrategia de marketing.

- las empresas utilizan ampliamente controles de producción, o estándares de desempeño, para asegurar que los resultados de marketing estén en línea con los resultados previstos.
- los empleados de manera individual (autocontrol), en grupos de trabajo (control social) y en toda la empresa (control cultural) se guían de acuerdo con objetivos personales y normas y expectativas grupales para controlar informalmente su comportamiento.

La programación de actividades de marketing:

- requiere que los empleados conozcan las actividades específicas de las que son responsables y el cronograma para completar cada una.
- puede ser una tarea difícil debido a la gran variedad de actividades requeridas para ejecutar el plan, al carácter secuencial de muchas actividades de marketing y el hecho de que el tiempo es esencial para implementar el plan.
- implica cinco pasos básicos: 1) identificar las actividades específicas por realizar, 2) establecer el tiempo requerido para completar cada actividad, 3) determinar cuáles actividades deben preceder a otras, 4) diseñar la secuencia apropiada y el tiempo designado para las actividades, y 5) asignar responsabilidad a los empleados, gerentes, equipos o departamentos.

## Preguntas de análisis

1. Olvide por un momento que la planificación de la estrategia de marketing es tan importante como su implementación. ¿Qué argumentos puede presentar para que una sea más importante que la otra? Explique su respuesta.
2. Si usted fuera personalmente responsable por la implementación de una estrategia de marketing en particular, ¿con cuál enfoque de implementación se sentiría más cómodo, dada su personalidad y sus preferencias personales? ¿Por qué? ¿Su elección sería universalmente aplicable a cualquier situación dada?

Si no, ¿qué le haría cambiar o adaptar su enfoque? Recuerde, la adaptación de su enfoque básico significa salir de su zona de confort personal para que coincida con la situación actual.

3. ¿Cuáles son los principales obstáculos para el uso exitoso del enfoque de marketing interno? Dada la estructura jerárquica de los empleados en la mayoría de las organizaciones (por ejemplo, director ejecutivo, gerencia intermedia, empleados), ¿la comercialización interna es un enfoque viable para la mayoría de las organizaciones? ¿Por qué sí o por qué no?

## Ejercicios

1. Encuentre un artículo reciente sobre una organización que cambió su estrategia de marketing. ¿Cuáles fueron las razones del cambio? ¿Cómo abordó la organización el desarrollo y la implementación de la nueva estrategia?
2. Una de las mejores fuentes de metas y valores compartidos para guiar la implementación es la propia misión o declaración de valores de la empresa. Encuentre la declaración de misión o valores para la organización que identificó en el ejercicio 1. ¿Encuen-

tra evidencia de la misión o los valores en la forma en que la organización manejó su cambio en la estrategia de marketing? Explique.

3. Piense en los controles no escritos e informales en su vida. Desarrolle una lista de los controles que existen en el trabajo, en la casa o en la escuela (o sustituya otro contexto como comunidad religiosa, reuniones sociales o actividades públicas). ¿Estos controles son similares o diferentes? ¿Por qué?

	Controles en el trabajo	Controles en casa	Controles en la escuela
<b>Autocontrol</b> (Normas personales y expectativas de comportamiento)			
<b>Control social</b> (Normas y expectativas en grupos pequeños)			
<b>Control cultural</b> (Normas y expectativas en toda la organización)			

## Notas finales

- Estos hechos provienen de Green Mountain Coffee, 2011 Annual Report ([http://investor.gmcr.com/common/download/download.cfm?companyId=GMCR&fileid=540307&filekey=C799E76F-7E06-418D-9BB2-B105A85EE3EA&filename=GMCR\\_AnnualReport\\_2011.pdf](http://investor.gmcr.com/common/download/download.cfm?companyId=GMCR&fileid=540307&filekey=C799E76F-7E06-418D-9BB2-B105A85EE3EA&filename=GMCR_AnnualReport_2011.pdf)), visitado el 3 de junio de 2012; sitio web de Green Mountain Coffee Roasters (<http://www.greenmountaincoffee.com>), visitado el 3 de junio de 2012; Leslie Patton, “Green Mountain’s Expiring K-Cup Patents Attract Coffee Rivals”, *Bloomberg Businessweek*, 21 de noviembre de 2011 (<http://www.businessweek.com/news/2011-11-21/green-mountain-s-expiring-k-cup-patents-attract-coffee-rivals.html>); y Leslie Patton, “Green Mountain Introduces Nestle-Rival Keurig Latte Brewer”, *Bloomberg Businessweek*, 15 de febrero de 2012 (<http://www.businessweek.com/news/2012-02-15/green-mountain-introduces-nestle-rival-keurig-latte-brewer.html>).
- Orville C. Walker, Jr., y Robert W. Ruekert, “Marketing’s Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework”, *Journal of Marketing*, 51 (julio de 1987), 15–33.
- Frank V. Cespedes, *Organizing and Implementing the Marketing Effort* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1991), 19.
- Robert Howard, “Values Make the Company: An Interview with Robert Haas”, *Harvard Business Review*, 68 (septiembre-octubre de 1990): 132–144.
- Visite el sitio web de New Belgium Brewery (<http://www.new-belgium.com>).
- Michael D. Hartline, James G. Maxham, III y Daryl O. McKee, “Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees”, *Journal of Marketing*, 64 (abril de 2000), 35–50.
- Ibid.
- Cespedes, *Organizing and Implementing the Marketing Effort*, 622–623.
- Robert W. Ruekert, Orville C. Walker, Jr., y Kenneth J. Roring, “The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance”, *Journal of Marketing*, 49 (invierno de 1985), 13–25.
- Hartline, Maxham y McKee, “Corridors of Influence”.
- Michael Hammer y James Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (Nueva York: Harper Business, 1993), 35.
- Jena McGregor, “How Failure Breeds Success”, *BusinessWeek Online*, 10 de julio de 2006 ([http://www.businessweek.com/magazine/content/06\\_28/b3992001.htm?chan=innovation\\_innovation+%2B+design\\_the+creative+corporation](http://www.businessweek.com/magazine/content/06_28/b3992001.htm?chan=innovation_innovation+%2B+design_the+creative+corporation)).
- Myron Glassman y Bruce McAfee, “Integrating the Personnel and Marketing Functions: The Challenge of the 1990s”, *Business Horizons*, 35 (mayo-junio de 1992), 52–59.
- Michael D. Hartline y O. C. Ferrell, “Service Quality Implementation: The Effects of Organizational Socialization and Managerial Actions on Customer-Contact Employee Behaviors”, *Marketing Science Institute Working Paper Series*, Reporte núm. 93–122 (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1993).
- Richard L. Oliver y Erin Anderson, “An Empirical Test of the Consequences of Behavior- and Outcome-Based Sales Control Systems”, *Journal of Marketing*, 58 (octubre de 1994), 53–67.
- Hartline, Maxham y McKee, “Corridors of Influence”.
- Adam Lashinsky, “The Perks of Being a Googler”, *Fortune* (CNN-Money.com) ([http://money.cnn.com/galleries/2007/fortune/0701/gallery.Google\\_perks](http://money.cnn.com/galleries/2007/fortune/0701/gallery.Google_perks)), visitado el 13 de agosto de 2009; y Dorian Wales, “How to Create the Environment of Organizational Commitment”, *Helium* (<http://www.helium.com/items/706133-how-to-create-the-environment-of-organizational-commitment>), visitado el 13 de agosto de 2009.
- Estos hechos provienen de Ram Charan, “The New (Recovery) Playbook”, *Fortune* (CNNMoney.com), 13 de agosto de 2009 ([http://money.cnn.com/2009/08/11/news/economy/new\\_rules\\_recovery.fortune/index.htm](http://money.cnn.com/2009/08/11/news/economy/new_rules_recovery.fortune/index.htm)); Betsy Morris, “The New Rules”, *Fortune*, 24 de julio de 2006, 70–87; y Betsy Morris, “Tearing Up the Jack Welch Playbook”, *Fortune* (CNNMoney.com), 11 de julio de 2006 (<http://money.cnn.com/2006/07/10/magazines/fortune/rules.fortune/index.htm>).
- W. Chan Kim y Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2005).
- El material en esta sección se ha adaptado de L. J. Bourgeois III y David R. Brodwin, “Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon”, *Strategic Management Journal*, 5 (1984), 241–264; y Steven W. Floyd y Bill Wooldridge, “Managing Strategic Consensus: The Foundation of Effective Implementation”, *Academy of Management Executive* 6 (noviembre de 1992), 27–39.
- Estos hechos provienen de Emily Bryson York, “McD’s Dollar-Menu Fixation Sparks Revolt”, *Advertising Age* (79) 2 de junio de

2008, 1-2; y Trefis Team, “McDonald’s Sales Sizzle But Franchisees Get Fried By Lower Profit Margins”, *Forbes*, 13 de enero de 2011 (<http://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2011/01/13/mcdonalds-sales-sizzle-but-franchisees-get-fried-by-lower-profit-margins>).

22. Estos hechos provienen de “Brand-Led Marketing: Samsung Viewpoint”, *Marketing Week*, 2 de julio de 2009, p. 18; Karlene Lukovitz, “Fastest-Growing Brands Are ‘Ideal-Driven’”, *Marketing Daily*, 18 de enero de 2012 (<http://www.mediapost.com/publications/article/165965/fastest-growing-brands-are-ideal-driven.html>); y “What Samsung’s Success Means for Apple”, *Forbes*, 9 de mayo de 2012 (<http://www.forbes.com/sites/investor/2012/05/09/what-samsungs-success-means-for-apple>).

23. George Bradt, “Royal Caribbean’s CEO Exemplifies How to Leverage Milestones”, *Forbes*, 23 de marzo de 2011 (<http://www.forbes.com/sites/georgebradt/2011/03/23/royal-caribbean-cruise-lines-ceo-richard-fain-exemplifies-how-to-leverage-milestones-to-build-ships-and-teams>).

24. Bourgeois y Brodwin, “Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon”.

25. Carmine Gallo, “Wow Your Customers the Ritz-Carlton Way”, *Forbes*, 23 de febrero de 2011 (<http://www.forbes.com/sites/carminegallo/2011/02/23/wow-your-customers-the-ritz-carlton-way>).

26. Hartline, Maxham y McKee, “Corridors of Influence”.

27. Esta información proviene de Mohammed Rafiq y Pervaiz K. Ahmed, “Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension”, *Journal of Services Marketing*, vol. 14 (2000), 449–463.

28. Ibid.

29. Glassman y McAfee, “Integrating the Personnel and Marketing Functions”.

30. Howard, “Values Make the Company”.

31. Hartline y Ferrell, “Service Quality Implementation”.

32. Esta sección se basa en material de Hartline, Maxham y McKee, “Corridors of Influence”; y Bernard J. Jaworski, “Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences”, *Journal of Marketing*, 52 (julio de 1988), 23–39.

33. Ibid.; y Brian P. Niehoff, Cathy A. Enz y Richard A. Grover, “The Impact of Top-Management Actions on Employee Attitudes and Perceptions”, *Group & Organization Studies*, 15 (septiembre de 1990), 337–352.

34. Michael D. Hartline y O. C. Ferrell, “The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation”, *Journal of Marketing*, 60 (octubre de 1996): 52–70.

35. Ibid.

36. Ben M. Enis y Stephen J. Garfein, “The Computer-Driven Marketing Audit”, *Journal of Management Inquiry* (diciembre de 1992), 306–318; y Philip Kotler, William Gregor y William Rodgers, “The Marketing Audit Comes of Age”, *Sloan Management Review*, 30 (invierno de 1989), 49–62.

37. Jaworski, “Toward a Theory of Marketing Control”.

38. Ibid.

39. Hartline, Maxham y McKee, “Corridors of Influence”.

40. Estos hechos provienen de John Michael Farrell y Angela Hoon, “What’s Your Company’s Risk Culture”, *BusinessWeek Online*, 12 de mayo de 2009 ([http://www.businessweek.com/managing/content/may2009/ca20090512\\_720476.htm](http://www.businessweek.com/managing/content/may2009/ca20090512_720476.htm)); Kevin Kelly, “The Key to Risk: It’s All About Emotion”, *Forbes*, 23 de febrero de 2009 ([http://www.forbes.com/2009/02/23/risk-culture-crisis-leadership-management\\_innovation.html](http://www.forbes.com/2009/02/23/risk-culture-crisis-leadership-management_innovation.html)); Karen E. Klein, “Using Risk Management to Beat the Downturn”, *BusinessWeek Online*, 9 de enero de 2009 ([http://www.businessweek.com/smallbiz/content/jan2009/sb2009018\\_717265.htm](http://www.businessweek.com/smallbiz/content/jan2009/sb2009018_717265.htm)); Arvin Maskin, “Creating a Culture of Risk Avoidance”, *BusinessWeek Online*, 6 de marzo de 2009 ([http://www.businessweek.com/managing/content/mar2009/ca2009036\\_914216.htm](http://www.businessweek.com/managing/content/mar2009/ca2009036_914216.htm)); y Max Rudolph, “What Do Risk Officers Worry About?”, *Reuters*, 18 de mayo de 2012 (<http://blogs.reuters.com/great-debate/2012/05/18/what-do-risk-officers-worry-about>).

41. Jack R. Meredith y Scott M. Shafer, *Introducing Operations Management* (Nueva York: John Wiley and Sons, Inc., 2003), 458.

## CAPÍTULO 10

# Desarrollo y mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes



### Introducción

Hasta este punto en el texto hemos examinado el proceso de planificación estratégica desde sus etapas iniciales a través de la implementación del plan de marketing. Sin embargo, aquí aprovechamos la oportunidad para retroceder en el proceso para verlo de manera holística. Las empresas a menudo pierden de vista el panorama general, ya que se apresuran a completar el desarrollo de productos y a evaluar el marketing, o dar los toques finales a una campaña en los medios de comunicación. Todas las actividades involucradas en el desarrollo y la implementación del programa de marketing tienen un propósito clave: construir y mantener relaciones de largo plazo con los clientes. Sin embargo, como hemos visto, la implementación de una estrategia de marketing que pueda satisfacer eficazmente las necesidades y los deseos de los clientes ha resultado difícil en el entorno empresarial rápidamente cambiante. El hecho simple es que la investigación minuciosa, las ventajas competitivas fuertes y un programa de marketing bien aplicado a menudo no son bastante para garantizar el éxito.

En tiempos pasados, el desarrollo y la implementación de la estrategia de marketing “correcta” consistía en crear un gran número de transacciones con clientes para maximizar la participación de mercado de la empresa. Las compañías prestaron escasa atención a descubrir las necesidades de los clientes y encontrar mejores maneras de resolver sus problemas. En la economía actual, sin embargo, ese énfasis ha cambiado hacia el desarrollo de estrategias que atraigan y retengan clientes a largo plazo. Como se ilustra en *Más allá de las páginas 10.1*, 1-800-Flowers.com hace esto de manera eficaz por medio de una comprensión exhaustiva de sus clientes, de sus expectativas, motivaciones y comportamientos. Con este conocimiento en la mano, las empresas como 1-800-Flowers.com pueden ofrecer el programa de marketing adecuado para aumentar la satisfacción de los clientes y retenerlos en el largo plazo.

En este capítulo examinamos cómo el programa de marketing puede aprovecharse como un todo para ofrecer calidad, valor y satisfacción a los clientes. Comenzamos por revisar las cuestiones estratégicas asociadas con el proceso de gestión de relaciones con los clientes. El desarrollo de relaciones de largo plazo con los clientes es una de las mejores maneras de aislar a la empresa de las incursiones competitivas y del rápido ritmo del cambio ambiental y la mercantilización del producto. A continuación

## Más allá de las páginas 10.1

### 1-800-Flowers.com se enfoca en los clientes<sup>1</sup>

Servicio al cliente. Confianza. Interacciones de uno a uno con los clientes. Lealtad del cliente. Estos son los fundamentos del crecimiento constante de 1-800-Flowers.com por más de 20 años. Desde que la compañía entró en línea en 1991, el director ejecutivo Jim McCann ha usado un enfoque en los clientes similar al láser para hacer de la empresa la minorista floral número uno en el mundo. La compañía ganó 690 millones de dólares en 2011 y agrega aproximadamente tres millones de nuevos clientes cada año. También disfruta de una tasa muy alta de repetición de negociaciones.

1-800-Flowers usa la internet para conectarse a los clientes y pone mucho esfuerzo en crear una visión integral de 360 grados de cada uno. Recopila información sobre ellos en todos los puntos donde se comunica con un cliente: ventas, programas de lealtad, encuestas, publicidad por correo directo, promociones de ventas (concursos y sorteos) y programas de afiliación (con floristas, compañías de tarjetas de crédito y aerolíneas) y la usa para crear comunicaciones personalizadas y ofertas de productos para cada uno de los aproximadamente 40 millones de clientes en su base de datos. 1-800-Flowers utiliza un sofisticado sistema de segmentación que analiza los comportamientos transaccionales (récord, frecuencia, dinero) y lo combina con los comportamientos de compra de regalos. Esta información se vincula con el perfil psicográfico de cada cliente para crear mensajes específicos para cada segmento. A continuación, la empresa usa una variedad de métricas diferentes: financiera, retención y adquisición de clientes, conciencia de la marca, intenciones de compra y recomendaciones de los clientes, para medir el desempeño.

Para aumentar la lealtad del cliente, 1-800-Flowers lanzó Fresh Rewards, un programa de fidelización basado en puntos. Los clientes ganan un punto por cada dólar que gastan y luego reciben un cupón de recompensa

por correo electrónico cuando han acumulado 200 puntos. También hay programas de niveles más altos para los clientes que gastan 400 u 800 dólares por año. El programa es algo único en cuanto a que ofrece solamente mercancía de 1-800-Flowers como recompensa. Además de aumentar la lealtad del cliente, el programa Fresh Rewards también permite a la compañía recolectar información más profunda de los clientes.

Para desarrollar aún más las relaciones con los clientes, 1-800-Flowers amplió su gama de productos más allá de los florales. Ahora vende regalos tradicionales como cestas de regalo, arreglos frutales, palomitas, panqués, galletas, chocolates y cestas del regalo para bebé. Hoy, 36% de las ventas de la compañía proviene de productos no florales. Para desarrollar vínculos sociales aún más fuertes con los clientes, la empresa lanzó aplicaciones para varios teléfonos inteligentes y una tienda en línea a través de Facebook.

Para 1-800-Flowers, la clave del éxito ha sido su capacidad para integrar y aprovechar la enorme cantidad de datos que recopila de sus clientes. Sin embargo, el director McCann también favorece el enfoque de la vieja escuela para entender a los clientes. McCann afirma que su capacitación como trabajador social le ayuda a comprender la importancia de las relaciones sólidas. Fiel a sus antecedentes, con frecuencia entra en el campo para hablar con los clientes. En ocasiones clave como el Día de la Madre y el Día de San Valentín, McCann y otros ejecutivos contestan los teléfonos, entregan productos y trabajan en las tiendas minoristas de la compañía. McCann lo expresa de esta manera: "Nuestros competidores se centran en las ventas, nosotros en las relaciones. Ayudamos a nuestros clientes a conectarse con las personas importantes en sus vidas por medio de flores y regalos creados y diseñados para relaciones, ocasiones y sentimientos específicos. Esa es la diferencia."

abordamos los temas esenciales de calidad y valor mientras nos ocupamos de cómo el programa de marketing completo está vinculado con estos aspectos. Finalmente, exploramos los temas clave respecto a la satisfacción del cliente, como sus expectativas y las métricas para el seguimiento de su satisfacción en el tiempo.

## Gestión de las relaciones con el cliente

Como mencionamos brevemente en el capítulo 1, la creación y el mantenimiento de relaciones de largo plazo con los clientes requieren que las organizaciones vean más allá de las transacciones que ocurren hoy para ver el potencial de un cliente a largo plazo. Para ello, la organización debe esforzarse por desarrollar una relación con cada cliente en lugar de generar un gran número de transacciones discretas. Antes de que una relación pueda ser mutuamente beneficiosa tanto para la empresa como para el cliente, debe proporcionar valor a ambas

partes. Este es uno de los requisitos básicos del intercambio que se menciona en el capítulo 1. La creación de este valor es el objetivo de la *gestión de relaciones con el cliente* (CRM; siglas de *customer relationship management*), que se define como una filosofía de negocios dirigida a definir y aumentar el valor de los clientes de tal manera que se mantengan leales.<sup>2</sup> En esencia, la gestión de relaciones con los clientes se trata de retener a los clientes adecuados. Es importante señalar que no se centra exclusivamente en los clientes finales. Por el contrario, implica una serie de diferentes grupos:

- **Clientes.** Los usuarios finales de un producto, ya sean empresas o consumidores individuales.
- **Empleados.** Las empresas deben gestionar las relaciones con sus empleados si tienen alguna esperanza de satisfacer por completo las necesidades de los clientes. Esto es especialmente cierto en las empresas de servicios, donde los empleados son el servicio a los ojos de los clientes. Retener a los empleados clave es una parte vital de la gestión de relaciones con los clientes.
- **Socios de la cadena de suministro.** Casi todas las empresas compran y venden productos en sentido ascendente y descendente en la cadena de suministro. Esto implica la adquisición de materiales o la venta de productos terminados a otras empresas. De cualquier manera, mantener relaciones con los principales socios de la cadena de suministro es fundamental para satisfacer a los clientes.
- **Grupos de interés externos.** Las relaciones con los grupos de interés principales también deben ser gestionadas de manera eficaz. Estos grupos pueden ser inversores, agencias gubernamentales, medios de comunicación, organizaciones sin fines de lucro o empresas facilitadoras que proporcionan bienes o servicios que ayudan a una empresa a alcanzar sus objetivos.

La entrega de un buen valor a los clientes requiere que las empresas utilicen estrategias de gestión de las relaciones con el cliente para manejar eficazmente las relaciones con cada uno de estos grupos. Este esfuerzo incluye encontrar maneras de integrar todas estas relaciones hacia el objetivo final de la satisfacción del cliente.

Para apreciar plenamente los conceptos que hay detrás de la gestión de relaciones con el cliente, las organizaciones deben desarrollar una nueva perspectiva sobre este (que cambie el énfasis desde la “adquisición de clientes” hasta el “mantenimiento de clientes” como se muestra en la figura 10.1). Aunque este cambio estratégico ha estado en curso durante algún

**FIGURA 10.1** Cambio estratégico desde la adquisición de clientes hasta el mantenimiento de clientes

Adquisición de clientes	Mantenimiento de clientes
Los clientes son “clientes”	Los clientes son “clientes”
Marketing masivo	Marketing uno a uno
Conseguir nuevos clientes	Construir relaciones con los clientes actuales
Transacciones discretas	Transacciones continuas
Aumentar la participación de mercado	Aumentar la participación de los clientes
Diferenciación basada en grupos	Diferenciación basada en los clientes individuales
Segmentación basada en necesidades homogéneas	Segmentación basada en necesidades heterogéneas
Enfoque estratégico de corto plazo	Enfoque estratégico de largo plazo
Productos estandarizados	Personalización masiva
Proveedor de menor costo	Estrategia de precios basada en el valor
Comunicación masiva unidireccional	Comunicación bidireccional individualizada
Competencia	Colaboración

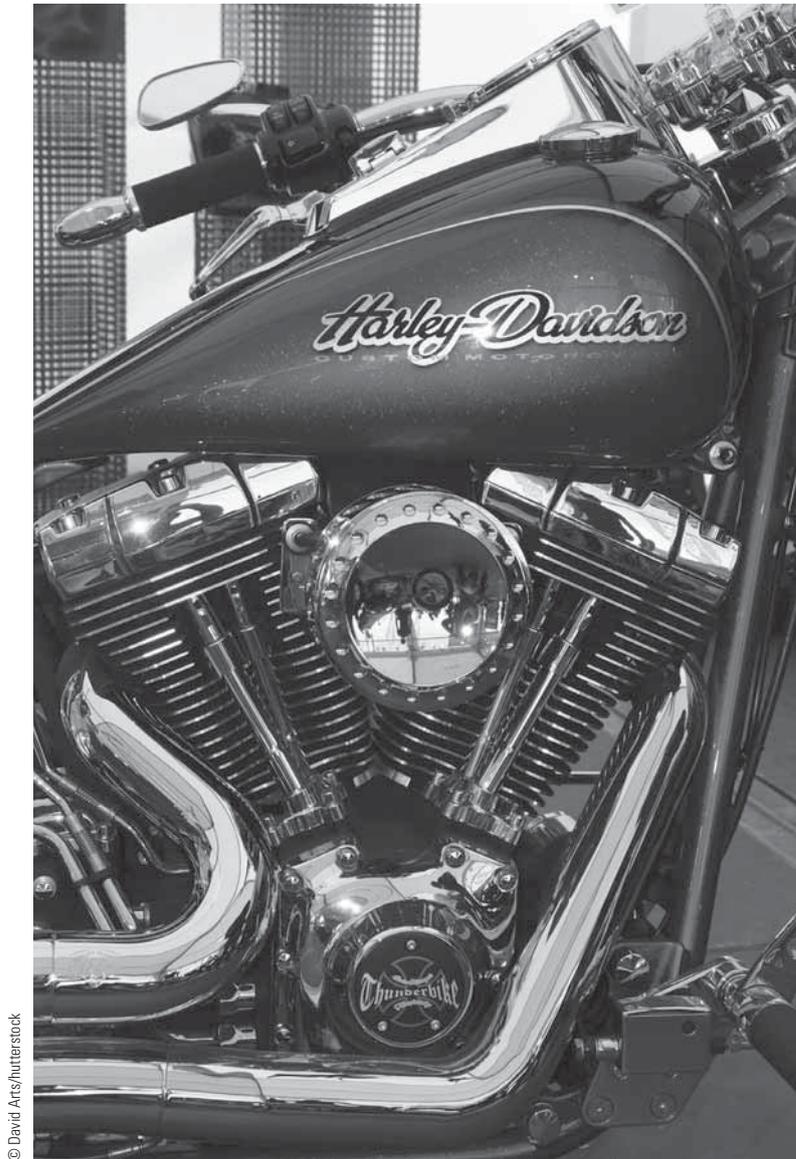
tiempo en los mercados de negocios, los avances tecnológicos permiten que la CRM se adopte plenamente en los mercados de consumo también. Se dice que las empresas que son excepcionalmente buenas en el desarrollo de relaciones con los clientes poseen “capital de relación”, un activo clave que deriva del valor generado por la confianza, el compromiso, la cooperación y la interdependencia entre los socios de las relaciones. Respecto a las ventajas competitivas, muchos ven el capital de relación como el activo más importante que una organización puede poseer, ya que representa una poderosa ventaja que puede ser apalancada para aprovechar al máximo las oportunidades de marketing.<sup>3</sup>

### Desarrollo de relaciones en los mercados de consumo

El desarrollo de relaciones de largo plazo con los clientes puede ser un proceso arduo. Durante la vida de la relación, la meta de la empresa es que el cliente pase por etapas progresivas, como se muestra en la figura 10.2. El objetivo de la gestión de relaciones con el cliente es hacer que los clientes que tienen una conciencia superficial de la empresa y su oferta de productos pasen por una relación con niveles de intensidad creciente hasta el punto en que se conviertan en verdaderos defensores de la empresa y sus productos. Tenga en cuenta que la verdadera gestión de relaciones con el cliente intenta ir más allá de lograr clientes satisfechos y leales. En última instancia, la empresa tendrá el nivel más alto de capital de relación cuando sus clientes se conviertan en verdaderos creyentes o patrocinadores de la empresa y sus productos. Por ejemplo, Harley-Davidson, que ahora tiene más de 100 años, es un gran ejemplo de una empresa que goza de los más altos niveles de defensa de los clientes. Los propietarios de Harley

**FIGURA 10.2** Etapas del desarrollo de las relaciones con el cliente

Etapa de la relación	Objetivos de la gestión de relaciones con el cliente (CRM)	Ejemplos
Conciencia	Promover el conocimiento y la educación del cliente sobre el producto o la empresa. Prospección de nuevos clientes.	Publicidad de productos Venta personal (llamadas en frío) Publicidad viral (boca en boca)
Compra inicial	Colocar el producto o a la empresa en el conjunto de alternativas evocadas de los clientes. Estimular el interés en el producto. Alentar la prueba del producto.	Publicidad Muestreo de productos Venta personal
Repetición del cliente	Satisfacer plenamente las necesidades y los deseos de los clientes. Satisfacer o exceder por completo las expectativas de los clientes o las especificaciones del producto. Ofrecer incentivos para alentar la repetición de la compra.	Buena calidad del producto y precios basados en el valor Buen servicio antes, durante y después de la venta Frecuentes recordatorios e incentivos
Cliente	Crear vínculos financieros que limiten la capacidad del cliente para cambiar productos o proveedores. Adquirir más negocios de cliente individual. Personalizar los productos para satisfacer las necesidades y los deseos cambiantes del cliente.	Tarjetas de clientes frecuentes Programas de viajero frecuente Amplia oferta de productos
Comunidad	Crear vínculos sociales que eviten el cambio de productos o proveedores. Crear oportunidades para que los clientes interactúen entre sí en un sentido de comunidad.	Programas de membresía Programas de afinidad Comunicación personal continua
Defensa	Crear personalización o vínculos estructurales que fomenten el más alto grado de lealtad. Convertirse en parte de la vida del cliente de tal manera que no esté dispuesto a poner fin a la relación. Piense en los clientes como socios.	Eventos y reuniones de clientes Contratos de largo plazo Objetos relacionados con la marca



© David Arts/hutterstock

Harley Davidson disfruta del más alto nivel de defensa del cliente en todo el mundo.

exhiben un amor de culto por la marca que la mayoría de las otras compañías no poseen. Empresas como Starbucks, Apple, Coca-Cola y Nike también disfrutaban de un alto grado de defensa del cliente.<sup>4</sup>

En los mercados de consumo, una de las estrategias más viables para construir relaciones con los clientes es aumentar la *participación del cliente* de la empresa en lugar de su participación de mercado. Esta estrategia implica el abandono de las viejas nociones de la adquisición de nuevos clientes y el aumento de las transacciones para centrarse en servir plenamente a las necesidades de los clientes actuales. Los servicios financieros son un gran ejemplo de esta estrategia en acción. La mayoría de los consumidores compra servicios financieros de diferentes empresas. Ahorran en una institución, compran seguros en otra diferente, y manejan sus inversiones a través de otra. Para contrarrestar este hecho de la vida, muchas empresas ofrecen ahora todos estos servicios bajo un mismo techo. Por ejemplo, Regions Financial Corporation ofrece servicios de banca minorista y comercial, fideicomisos, corretaje de valores, hipotecas y seguros a clientes en una red de más de 1 700 oficinas en 16 estados del sur, medio oeste y Texas. El compromiso

de Regions con las relaciones es evidente en sus ofertas de productos como “banca personal” y “relación con el mercado monetario”.<sup>5</sup> En lugar de concentrarse exclusivamente en la adquisición de nuevos clientes, Regions trata de satisfacer mejor las necesidades financieras de sus clientes actuales, obteniendo así una mayor participación en el negocio financiero de cada cliente. Mediante la creación de este tipo de relaciones, los clientes tienen pocos incentivos para buscar empresas competitivas que satisfagan sus necesidades de servicios financieros. Este capital de relación da a Regions un activo estratégico importante que puede ser apalancado ya que compite con bancos e instituciones financieras rivales, tanto localmente como en línea.

El enfoque en la participación del cliente requiere entender que todos los clientes tienen necesidades diferentes; por lo tanto, no todos tienen el mismo valor para una empresa. La aplicación básica de esta idea es la regla 80/20: 20% de los clientes proporciona el 80% de las ganancias de la empresa. Aunque esta idea no es nueva, los avances en la tecnología y en las técnicas de recolección de datos hoy hacen posible que las empresas perfilen a los clientes en tiempo real. De hecho, la capacidad para rastrearlos en detalle puede permitir a la empresa aumentar las ventas y la lealtad entre 80% de los clientes. El objetivo es clasificar la rentabilidad de los clientes individuales para expresar su valor de tiempo de vida (LTV; siglas de *lifetime value*) para la empresa. El mantenimiento de algunos clientes (aquellos que requieren un soporte considerable o que suelen devolver productos) sencillamente es demasiado caro, dado el bajo nivel de beneficios que generan. Es posible “despedir” a estos clientes de nivel inferior u obligarlos a pagar tarifas muy altas por el servicio adicional. Los bancos y las corredurías, por ejemplo, imponen fuertes cuotas de mantenimiento a las cuentas pequeñas. Esto permite a la empresa gastar sus recursos en el desarrollo de relaciones plenas con sus clientes rentables.

Los clientes de primer nivel de la firma (los que quedan en el 20% superior) son los candidatos más obvios para las estrategias de retención. Estos son los más leales y los más rentables, por lo que la empresa debe tomar las medidas necesarias para garantizar su continua satisfacción. A los clientes que quedan justo fuera de este nivel, o clientes de segundo nivel, es posible alentarlos para que sean mejores clientes o incluso clientes leales con los incentivos adecuados. En la figura 10.3 se describen las estrategias que pueden utilizarse para mejorar y mantener las relaciones con los clientes. La estrategia básica se basa en los incentivos financieros que promueven el aumento de las ventas y la lealtad. Sin embargo, los incentivos financieros pueden ser copiados fácilmente por los competidores y por lo general no son eficaces para retener a los clientes en el largo plazo. Para lograr este objetivo final, la empresa debe recurrir a estrategias encaminadas a vincular estrechamente al cliente con la empresa. Estas conexiones estructurales son las más resistentes a la acción competitiva y las más importantes para mantener las relaciones de largo plazo con los clientes.

### Desarrollo de relaciones en los mercados de negocios

La gestión de relaciones en los mercados de negocios es muy similar a la de los mercados de consumo. El objetivo es llevar a los compradores de negocios a través de una secuencia de etapas, donde cada una representa un nivel creciente de intensidad en la relación. Aunque las relaciones de negocios quizá no se enfoquen en el involucramiento emocional de culto que se encuentra en algunos mercados de consumo, las empresas podrían, sin embargo, quedar estructuralmente vinculadas con sus socios de la cadena de suministro. Estas relaciones pueden dar a ambas partes una ventaja respecto al capital de relación: una empresa mantiene un cliente leal y comprometido; la otra mantiene un proveedor leal y comprometido. Ambas partes también pueden considerarse mutuamente socios fuertes o defensores a lo largo de la cadena de suministro.

Aunque ciertamente nuestra discusión implica generalizaciones (por ejemplo, algunas empresas de consumo son mejores para construir relaciones que muchas empresas de negocios), el desarrollo de relaciones en los mercados de negocios puede ser más complicado y riesgoso que el de las relaciones en los mercados de consumo. Esto ocurre porque los compradores de negocios suelen tener menos opciones para elegir; y por lo general los riesgos financieros son más altos. Por ejemplo, cuando AMD, el fabricante de procesadores de computadoras, compró ATI (un respetado fabricante de chips gráficos), las opciones de compra y de asociación para AMD, Intel y otras empresas de la industria de la computación cambiaron de la noche a la mañana. Intel, al no querer apoyar a su competidor más cercano, comenzó a trabajar con NVIDIA (el competidor principal de ATI) en la producción de circuitos integrados compa-

**FIGURA 10.3 Estrategias para mejorar y mantener las relaciones con los clientes**



	Incentivos financieros	Vinculación social	Personalización mejorada	Vinculación estructural
Estrategia	Uso de incentivos financieros para aumentar la lealtad del cliente	Uso de vínculos sociales y psicológicos para mantener una clientela	Uso del conocimiento íntimo del cliente para proporcionar soluciones individuales o personalización masiva	Creación de ofertas de productos personalizados que crean un sistema de entrega único para cada cliente
Ejemplos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descuentos por volumen</li> <li>• Cupones</li> <li>• Programas de cliente frecuente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de membresía</li> <li>• Eventos solo para clientes</li> <li>• Programas de divulgación comunitaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notificaciones de recordatorio para los clientes</li> <li>• Recomendaciones personales</li> <li>• Programas de compras personales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas estructurados y de bloqueo</li> <li>• Transacciones electrónicas automatizadas</li> <li>• Relaciones contractuales</li> </ul>
Usado por	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aerolíneas</li> <li>• Minoristas de abarrotes</li> <li>• Clubes de música</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clubes de salud</li> <li>• Iglesias</li> <li>• Tarjetas de crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centros de autoservicio</li> <li>• Minoristas electrónicos</li> <li>• Tiendas departamentales</li> <li>• Servicios profesionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colegios y universidades</li> <li>• Bancos</li> <li>• Servicios integrados de telecomunicaciones</li> </ul>
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectivo en el corto plazo</li> <li>• Fácil de usar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificulta a los competidores la posibilidad de copiar</li> <li>• Reduce el cambio de marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve una fuerte lealtad y reduce en gran medida el cambio de marca</li> <li>• Es muy difícil para los competidores copiar el conocimiento del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción final en el cambio de marca</li> <li>• Los productos se entrelazan en el estilo de vida de los clientes</li> </ul>
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácilmente imitado</li> <li>• Iniciativas difíciles de terminar una vez iniciadas</li> <li>• Puede promover el cambio de marca continuo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El desarrollo vínculos sociales requiere tiempo</li> <li>• La confianza del cliente es vital y debe mantenerse en todo momento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su entrega puede resultar bastante costosa</li> <li>• Su desarrollo requiere tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistencia del cliente</li> <li>• Consume tiempo y su desarrollo es costoso</li> </ul>

Fuentes: Basado en Leonard L. Berry y A. Parasuraman. *Marketing Services: Competing Through Quality*. (The Free Press, 1991), 136 - 148; y Valerie Zeithaml, Mary Jo Bitner y Dwayne Gremler. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. (Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, 2013), 160-166.

tibles para computadoras. En consecuencia, la asociación de Apple con Intel significaba que también tenían que recurrir a NVIDIA por los chips gráficos. Posteriormente, Intel incorporó capacidades gráficas en sus propios circuitos integrados, con lo que cambió aún más las opciones de asociación en la industria.<sup>6</sup> El número relativamente pequeño de jugadores en esta industria significa que las empresas se encuentran estrechamente integradas. Esto también es importante debido a la presencia de obligaciones contractuales a largo plazo y la enorme cantidad de dinero involucrado. Estos tipos de relaciones de negocios deben basarse en estrategias de ganar-ganar que se centran en la cooperación y en el aumento de valor del intercambio para ambas partes, no en estrictas estrategias de negociación donde una parte gana y la otra pierde.

Las relaciones de negocios se han vuelto cada vez más complejas, ya que las decisiones deben tomarse poniendo atención en toda la cadena de suministro, no solo en las dos partes involucradas. En estos casos, las relaciones que se desarrollan mejoran la capacidad de toda

la cadena de suministro para satisfacer mejor las necesidades de los clientes finales. En los últimos años, ha ocurrido una serie de cambios en las relaciones de negocios, entre ellos:

- **Una modificación en los roles de compradores y vendedores.** Para construir relaciones más fuertes, los compradores y los vendedores se han alejado de la negociación competitiva (tratando de impulsar los precios hacia arriba o hacia abajo) para centrarse en la verdadera colaboración. Esto representa un cambio importante para muchas empresas.
- **Un aumento del abastecimiento único.** Las empresas proveedoras seguirán vendiendo directamente a los grandes clientes o comenzarán a vender a través de proveedores de sistemas que reúnen un conjunto de productos de varios proveedores para ofrecer una solución integral. El continuo crecimiento de los sistemas de adquisición en línea es un resultado de esta tendencia.
- **Un aumento del abastecimiento global.** Más que nunca, compradores y vendedores exploran el mundo en busca de proveedores o compradores que representen la mejor opción para la satisfacción de sus necesidades y requerimientos específicos. El proceso de construcción de relaciones es tan costoso y complejo que solo se buscarán los mejores socios potenciales.
- **Un aumento en las decisiones de compra basadas en el equipo.** Cada vez más, los equipos de las empresas compradoras y de abastecimiento toman decisiones de compra. Estos equipos constan de empleados de diferentes áreas de especialización que son centrales para el éxito de ambas empresas. De modo creciente, la alta dirección de ambas empresas estará representada en estos equipos, ya que los compradores económicos de ambas partes desempeñan un papel importante en el establecimiento de metas y objetivos.
- **Un aumento de la productividad mediante una mejor integración.** Las empresas que alinean estrechamente sus operaciones de compra y venta tienen la capacidad para identificar y eliminar cualquier ineficiencia en el proceso. Este aumento de la productividad conduce a una reducción tanto de los costos tangibles como de los intangibles, mejorando así la rentabilidad de ambas empresas. Esta integración puede extenderse a lo largo de la cadena de suministro. En el futuro, solo sobrevivirán las cadenas de suministro más eficientes, sobre todo a medida que más adquisiciones pasen al ámbito electrónico.

Estos cambios fundamentales en la estructura de la mayoría de las relaciones de negocios conducirán a cambios drásticos en la forma en que las organizaciones trabajan juntas. Solo aquellas que deseen hacer modificaciones estratégicas, en lugar de cosméticas, en la forma en que tratan con sus clientes o proveedores, tendrán probabilidades de prosperar a medida que avancemos en este siglo.

## Calidad y valor: la clave para desarrollar relaciones con el cliente

Para construir capital de relación, una empresa debe ser capaz de satisfacer las necesidades de sus clientes de mejor manera que sus competidores. También debe satisfacer esas necesidades ofreciendo productos y servicios de alta calidad que representan mayor valor en relación con los sacrificios que los clientes deben hacer para adquirirlos. Cuando se trata de desarrollar y mantener las relaciones con los clientes, la calidad es una espada de doble filo. Si la calidad de un bien o servicio es deficiente, la organización obviamente tiene pocas posibilidades de satisfacer a los clientes o mantener relaciones con ellos. El adagio de “Pruebe algo al menos una vez” se aplica aquí. Una empresa puede tener éxito en la generación de las primeras transacciones con los clientes, pero la calidad deficiente asegura que las compras repetidas no ocurrirán. Por otro lado, la buena calidad no es una garantía automática de éxito. Piense que es una condición necesaria pero insuficiente para una gestión adecuada de las relaciones con el cliente. Es en este punto donde el valor se vuelve esencial para mantener relaciones a largo plazo con los clientes.

### Comprender el papel de la calidad

*Calidad* es un término relativo que se refiere al grado de superioridad de los bienes o servicios de una empresa. Decimos que la calidad es relativa porque solo se puede juzgar en compa-

ración con los productos competidores, o cuando se compara con un estándar interno de excelencia. El concepto de calidad también se aplica a muchos aspectos diferentes de la oferta de productos de una empresa. La oferta total de productos de cualquier compañía consiste al menos en tres componentes interdependientes, como se ilustra en la figura 10.4: el producto central, los productos suplementarios y los atributos simbólicos y experienciales.

**El producto central** El corazón de la oferta, el producto central, es la *razón de ser* de la empresa o la justificación de su existencia. Como se muestra en la figura 10.4, puede ser un bien tangible (como un Chevy Silverado) o uno intangible (como la red de comunicaciones de Verizon Wireless). Prácticamente todos los elementos del programa de marketing tienen un efecto sobre la calidad (o la calidad percibida) del producto central; in embargo, las estrategias de producto y de marca de la empresa son de suma importancia. Dado que el producto central es la parte de la oferta que entrega los beneficios clave deseados por los clientes, la utilidad de forma que ofrece el producto central es vital para mantener su calidad. Por ejemplo, la calidad de un platillo en un restaurante depende de la utilidad de forma creada por medio de la combinación de ingredientes básicos de calidad y la preparación de los expertos. En las ofertas de servicios, el producto central se compone típicamente de tres dimensiones interrelacionadas:<sup>7</sup>

- **Personas.** La interacción entre el cliente, los empleados de la empresa y otros clientes presentes durante la entrega del servicio.
- **Procesos.** El flujo operativo de actividades o pasos en el proceso de entrega del servicio. Los procesos pueden efectuarse por medio de la tecnología o la interacción cara a cara.
- **Evidencia física.** Cualquier evidencia tangible del servicio como los materiales escritos, la facilidad del servicio, las personas o el equipo. Incluye el entorno en el que se entrega el servicio.

Como un todo, las empresas de servicios luchan a diario con el mantenimiento de la calidad en sus ofertas de servicios básicos. Debido a que los servicios se centran de manera intensiva en las personas, la implementación eficaz de la estrategia de marketing (por medio

**FIGURA 10.4** Componentes de la oferta total de productos

	Producto central	Productos suplementarios	Productos simbólicos y experienciales
<b>Chevrolet Silverado 1500</b>	Transporte Acarreo/remolque	Accesorios Financiamiento de GMAC Refacciones OnStar	“La camioneta más confiable y duradera en la carretera” “Chevy corre profundamente”
<b>Red inalámbrica Verizon</b>	Comunicación	Opciones de teléfono Opciones de plan de tarifas “Amigos y familia” 4G LTE	“Regla del aire” “La red más grande y confiable de Estados Unidos”
<b>Tractor John Deere Lawn</b>	Mantenimiento del césped y jardín	Accesorios Financiamiento Entrega	John Deere “verde” “Nada Funciona como un Deere”
<b>Neumáticos Michelin</b>	Neumáticos Seguridad	Amplia disponibilidad Instalación Financiamiento	“Por todo lo que depende de sus llantas” “Un camino mejor” El hombre Michelin
<b>Waldorf Astoria Nueva York</b>	Alojamiento	Ubicación en el centro de Manhattan, en Park Avenue Restaurantes Servicio a la habitación	“Servicio sin igual y comodidad indulgente” El primer “Gran hotel”

de los objetivos compartidos y la motivación y las habilidades de los empleados) es un factor fundamental que ayuda a garantizar la coherencia y la calidad. La calidad del servicio también depende más de aspectos como la capacidad de respuesta a las peticiones de los clientes, un servicio consistente y confiable en el tiempo y la amabilidad y disponibilidad de los empleados de la empresa. La calidad de los bienes tangibles depende más de temas como durabilidad, estilo, facilidad de uso, comodidad o idoneidad para una necesidad específica.

Ya sea un bien o un servicio, la empresa tiene pocas posibilidades de éxito si la calidad de su producto central es inferior. Sin embargo, incluso proporcionar un producto central de alta calidad no es suficiente para garantizar la satisfacción del cliente y las relaciones a largo plazo. Esto ocurre porque los clientes esperan que el producto central sea de alta calidad o al menos en un nivel necesario para satisfacer sus necesidades. Cuando el producto central cumple con este nivel de calidad esperada, el cliente comienza a darla por hecho. Por ejemplo, los clientes consideran garantizado su servicio telefónico porque esperan que funcione siempre. Solo se percatan cuando tienen problemas en la comunicación o cuando el servicio no está disponible. Lo mismo se puede decir para un minorista de abarrotes que entrega consistentemente alimentos y servicio de la alta calidad. Con el tiempo, el producto central ya no destaca en un nivel que pueda mantener la relación con el cliente a largo plazo. En este punto los productos suplementarios se vuelven esenciales.

**Productos suplementarios** Los productos suplementarios son bienes o servicios que agregan valor al producto central, diferenciándolo de las ofertas de productos competidores. En la mayoría de los casos, son características o beneficios adicionales que mejoran la experiencia total del producto; Sin embargo, no son necesarios para que el producto central funcione correctamente. En muchas categorías de productos, la verdadera diferencia entre los productos o la marcas competidoras radica en los productos suplementarios proporcionados por la empresa. Por ejemplo, todos los hoteles son capaces de entregar el producto principal, una habitación con una cama para pasar la noche. Aunque la calidad del producto central varía entre los hoteles, las diferencias importantes están en los productos suplementarios. Los hoteles de lujo como Hyatt o Hilton ofrecen muchos servicios (como balnearios, restaurantes, clubes de acondicionamiento físico, estacionamiento y servicio a la habitación) que los hoteles económicos como Motel 6 o Econolodge no proporcionan. El servicio telefónico inalámbrico es otro ejemplo. Todas las empresas de telefonía inalámbrica pueden satisfacer las necesidades de comunicación de sus clientes; sin embargo, estos usan productos suplementarios como diferentes opciones de teléfono, planes tarifarios y beneficios como minutos de rollover, itinerancia libre y larga distancia gratis para diferenciar una oferta de producto de otra. En los mercados de negocios, los servicios suplementarios son a menudo el factor más importante en el desarrollo de relaciones a largo plazo. Los servicios como financiamiento, capacitación, instalación y mantenimiento deben ser de alta calidad para asegurar que los clientes continúen manteniendo una relación con la empresa proveedora.

Es interesante observar que las compañías no comercializan muchos productos con el producto central en mente. ¿Cuándo fue la última vez que un fabricante de automóviles promocionó un automóvil o un camión basándose en su capacidad para satisfacer sus necesidades de transporte (es decir, para llegar desde el punto A al punto B)? Por el contrario, se enfocan en los atributos de los productos suplementarios, como financiamiento especial, asistencia en carretera y garantías. Los productos suplementarios como estos dependen en gran medida de los elementos de producto, precio y distribución del programa de marketing. Por ejemplo, además de vender una amplia gama de productos de marca, Amazon también ofrece su propia tarjeta de crédito y envío gratuito de “súper ahorro” en muchos pedidos de 25 dólares o más, o envío gratuito con una membresía Amazon Prime. Estos servicios suplementarios, junto con el acceso de 24 horas los siete días de la semana y los precios competitivos, hacen de Amazon un formidable competidor en muchas categorías de productos diferentes.

**Atributos simbólicos y experienciales** Los mercadólogos también usan diferencias simbólicas y experienciales (como la imagen, el prestigio y la marca) para diferenciar sus productos. Estas características se crean principalmente a través de los elementos de producto y promo-

ción del programa de marketing. Sin duda, los atributos simbólicos y experienciales más poderosos se basan en la marca. De hecho, muchas marcas (como Mercedes, iPod, Ritz-Carlton, Coca-Cola, Rolex, Disney World y Ruth's Chris Steak House) solo necesitan sus nombres para transmitir el mensaje. Estas marcas tienen un poder inmenso en la diferenciación de sus productos, ya que pueden proyectar toda la oferta del producto (central, suplementario y simbólico/experiencial) con una sola palabra o frase. Otros tipos de productos no dependen necesariamente de la marca, sino de su singularidad para transmitir su naturaleza simbólica y experiencial. Los grandes eventos deportivos, como el Súper Tazón, la Final Four de la NCAA o el Tour de Francia son ciertamente buenos ejemplos de esto. Incluso los eventos deportivos locales, como los partidos escolares de fútbol, pueden tener cualidades simbólicas y experienciales si la rivalidad es intensa.

### Entrega de calidad superior

Entregar calidad superior todos los días con frecuencia es una de las cosas más difíciles que las organizaciones pueden hacer. En esencia, es difícil hacer todo bien (y hacerlo todo el tiempo). Durante las décadas de 1980 y 1990, las iniciativas estratégicas como la gestión de la calidad total, la ISO 9000 y la llegada del Premio Baldrige, tuvieron bastante éxito para cambiar la forma en que las empresas pensaban acerca de la calidad. Como resultado, casi todas las industrias vieron mejoras drásticas en la calidad durante ese tiempo.

Hoy en día, sin embargo, la mayoría de las empresas se esfuerzan por mejorar la calidad de sus productos, ya sea el central o los suplementarios. Como se analizó en el capítulo 1, esto ha ocurrido porque: 1) los clientes tienen expectativas muy altas sobre la calidad, 2) la mayoría de los productos compiten hoy en mercados maduros y 3) muchas empresas compiten en mercados con muy poca diferenciación real entre las ofertas de productos. A medida que los productos se vuelven más genéricos, se hace muy difícil para los vendedores para hacer que los suyos destaquen entre una multitud de competidores. Se ha realizado una gran cantidad de investigación para determinar cómo las empresas pueden mejorar la calidad de sus productos. Destacan cuatro aspectos:<sup>8</sup>

- **Comprender las expectativas de los clientes.** No sorprende que la base de la calidad mejorada sea también el punto de partida para una gestión eficaz de la relación con el cliente. La entrega de calidad superior comienza con una sólida comprensión de las expectativas de los clientes. Esto significa que los profesionales de la mercadotecnia deben permanecer en contacto con los clientes mediante la realización de investigaciones para identificar mejor sus necesidades y deseos. Aunque esta investigación puede incluir esfuerzos a gran escala como encuestas o grupos de enfoque, también puede abarcar tentativas simples y baratas, como tarjetas con los comentarios de los clientes o hacer que los gerentes interactúen de manera positiva con los clientes. Los avances en la tecnología han afinado la capacidad de los profesionales de la mercadotecnia para recopilar y analizar la información de los clientes individuales. Las nuevas herramientas como el almacenamiento y la minería de datos son muy prometedoras para que las empresas puedan comprender mejor las expectativas y necesidades de los clientes.
- **Traducir la expectativas en estándares de calidad.** Las empresas que pueden convertir exitosamente la información en estándares de calidad garantizan que escuchan la voz del cliente. Si los clientes desean mejores ingredientes, empleados más amigables o una entrega más rápida, deben establecerse estándares que se adapten a estas peticiones. Sin embargo, es frecuente que los gerentes establezcan estándares que cumplen con los objetivos de la organización sin tener en cuenta las expectativas de los clientes. Como se menciona en *Más allá de las páginas 10.2*, esto por lo común ocurre cuando los gerentes establecen criterios basados en la productividad, la eficiencia o la reducción de costos en lugar de calidad o servicio al cliente. En estos casos, la tentación es centrarse en puntos de referencia internos, como el control de costos o la rapidez, en lugar de basarse en las referencias de los clientes como la calidad y la satisfacción.

## Más allá de las páginas 10.2

### Servicio al cliente *versus* eficiencia<sup>9</sup>

Como consumidores, se supone que tenemos una buena vida. Después de todo, disfrutamos del acceso a una variedad sin precedentes de bienes y servicios de todo el mundo. Todo lo que necesitamos está prácticamente al alcance de nuestra mano y disponible las 24 horas los siete días de la semana. Si las cosas son tan grandiosas, ¿por qué seguimos obteniendo un servicio deficiente, largos tiempos de espera, quejas ignoradas y la sensación de que somos solo otro número para la mayoría de las empresas? En otras palabras, ¿por qué el servicio al cliente es tan malo? ¿Somos exigentes o a las empresas ya no les importa?

Aunque es posible que seamos exigentes y que algunas empresas no se preocupen por el servicio, la verdad es que nuestras propias demandas de productos convenientes, rápidos y de bajo precio están en desacuerdo con nuestras demandas de un mejor servicio al cliente. A medida que las empresas buscan reducir los costos y aumentar la rapidez, se centran más en los indicadores de eficiencia internos basados en los costos y en las medidas de desempeño basadas en el tiempo. Esto significa que se enfocan menos en los puntos de referencia orientados hacia el cliente como calidad, valor o satisfacción. Esta tendencia también es impulsada por la naturaleza humana: es mucho más fácil medir los costos y el tiempo que algo tan subjetivo como la satisfacción del cliente. Como resultado, cada vez más empresas deben caminar continuamente por una línea fina entre el servicio y la eficiencia operativa.

Algunas compañías caminan con éxito por esta línea (Southwest Airlines es un buen ejemplo). Otras, sin embargo, han dañado las relaciones con los clientes en su intento por reducir los costos. Esto ha sido especialmente cierto con la reciente recesión económica. En algunos casos, las empresas se han visto obligadas a reducir el servicio al cliente para mantener o mejorar la rentabilidad. A continuación se describen cuatro ejemplos recientes:

#### Hertz y Avis

Después de despedir a 4000 empleados a principios de 2009, los clientes de Hertz se enfrentaron con una escasez de personal de servicio al cliente. La compañía redujo sus horas de "devolución instantánea" en los aeropuertos más pequeños, junto con la disminución del número de personal en todas las ubicaciones. Avis tomó una ruta similar para reducir los gastos durante la recesión económica. La compañía recortó el servicio, redujo el personal y movió a la mayoría de su personal de retorno instantáneo a los mostradores del aeropuerto. El resultado para los clientes: filas más largas, mayor tiempo de espera y disminución de la satisfacción del cliente.

El resultado no era lo que esperaban Hertz y Avis. Ambas compañías vieron que muchos de sus clientes más leales se cambiaban a compañías competidoras de alquiler de automóviles. Con el tiempo, tanto Hertz como Avis modificaron su política y aumentaron el número de agentes para sus clientes de devolución instantánea.

#### Home Depot

Después de años de crecimiento récord y ganancias, Home Depot cambió su estrategia para concentrarse en expandir su negocio de suministro para contratistas y aumentar la eficiencia por medio de la reducción de costos y las operaciones racionalizadas. En el camino, el servicio al cliente salió de la lista de prioridades de la compañía. Los empleados de tiempo completo fueron reemplazados por trabajadores a tiempo parcial, se recortaron los incentivos para el buen servicio de los empleados y el paquete de participación de beneficios de los empleados disminuyó de 90 millones de dólares a 44 millones en un año. El resultado final: Home Depot quedó en el último lugar en satisfacción del cliente entre los principales minoristas de Estados Unidos. Más importante aún, se encontró seis puntos porcentuales por debajo de Lowe's, que aplicó la estrategia de promover tiendas más amigables con el cliente. Después de lanzar un importante programa de servicio al cliente y abandonar muchas de sus prácticas de mando y control, el servicio al cliente de Home Depot mejoró. La clave del cambio fue redefinir los roles de los empleados para enfocarse claramente en los clientes.

#### Costco y Sam's Club

Aunque Sam's Club (y su empresa matriz, Walmart) es bien conocida por ofrecer precios bajos, casi todas las encuestas a los clientes indican que Costco brinda un servicio al cliente mejor que el de Sam's Club. ¿La razón? Costco trata mejor a sus empleados. Además de dar mejores paquetes de beneficios, Costco paga en promedio a sus empleados de 6 a 7 dólares más que Sam's Club. Si bien es más costoso de implementar, el trato que Costco da a los empleados vale la pena en términos de un mejor servicio a los clientes. Para empezar, un salario mejor y más beneficios por lo general resultan en empleados más satisfechos. Además, la tasa de rotación de empleados de Costco oscila entre 6 y 20% al año, muy por debajo de la tasa de Sam's Club de 20 a 50% cada año. Esto significa que los empleados de Costco tienen más experiencia y mejor capacidad para atender a los clientes. El aumento de la lealtad de los empleados tiene otro beneficio: los costos de reclutamiento, contratación y capacitación de Costco son más bajos.

*continúa*

**Dell**

La estrategia y el éxito de Dell han estado vinculados por largo tiempo con la eficiencia interna. Su modelo de negocios de venta por teléfono e internet es un ejemplo de la integración de la cadena de suministro y la excelencia operativa. Sin embargo, en los últimos años Dell ha perseguido la reducción de costos como una venganza. La razón es la competencia. Casi todos los competidores de Dell coinciden con la compañía en los precios y la disponibilidad de los productos. Por desgracia, los movimientos de Dell alienaron a sus clientes, especialmente en las operaciones del centro de llamadas de la compañía, que Dell subcontrató a otras empresas en países extranjeros. No es sorpresa que la calificación de satisfacción de Dell, junto con su participación de mercado, cayera drásticamente. Para cambiar las cosas, Dell inició un programa de 100 millones de dólares para

mejorar el servicio al cliente. Comenzó nombrando a un nuevo director del servicio de atención al cliente, que amplió inmediatamente el tamaño de los centros de llamadas de Dell de 1000 a 3000 representantes. Dell también invirtió 1000 millones de dólares para abrir nuevos centros de datos, incluidos 12 centros de soluciones globales que se enfocan en las ventas, el servicio al cliente y el soporte técnico.

Si los negocios pueden aprender algo de estos ejemplos, es que nunca pueden ganar la lucha entre el servicio al cliente y la eficiencia. El recorte de costos que reduce el servicio al cliente casi siempre tiene que ser restablecido una vez que los clientes comienzan a exigir una mejor calidad, más atención y un mayor valor por su dinero. Las expectativas de los clientes son simplemente demasiado altas (y los competidores demasiado abundantes) para que las empresas las ignoren.

- **Respetar los estándares de calidad.** Los mejores estándares de calidad son poco útiles si no se entregan de manera precisa y coherente. La cuestión es la capacidad de los gerentes y los empleados para ofrecer una calidad que sea consistente con los estándares establecidos. Saludar a los clientes por su nombre, contestar el teléfono al segundo timbrado y entregar una pizza caliente en 30 minutos son ejemplos de estándares de calidad que pueden o no alcanzarse. La consecución exitosa de estos estándares depende en gran medida de cuán bien se implemente la estrategia. Sin embargo, también depende de la capacidad de la empresa para financiar totalmente el esfuerzo de calidad. Por ejemplo, muchos minoristas (incluyendo a Walmart) en algún momento tuvieron estándares para abrir cajas registradoras adicionales cuando había más de tres personas en la fila. Sin embargo, estos minoristas no cumplieron con este estándar debido al gasto de contratar empleados adicionales para operar las cajas.
- **No prometer demasiado.** Sobra decir que los clientes se sentirán decepcionados si una organización no cumple sus promesas. La clave es crear expectativas realistas del cliente para lo que es posible y no es posible entregar. Toda comunicación a los clientes debe ser honesta y realista respecto al grado de calidad que se puede proporcionar. Engañar intencionalmente a los clientes haciendo promesas que no se pueden mantener es una receta garantizada para el desastre.

De estos cuatro aspectos, tener un conocimiento profundo de las expectativas del cliente es el más importante, ya que establece el escenario para todo el esfuerzo de mejora de la calidad. Las expectativas del cliente también son vitales para garantizar su satisfacción. Examinaremos más de cerca las expectativas de los clientes más adelante en este capítulo.

### Comprender el papel del valor

Antes afirmamos que la calidad es una condición necesaria, pero insuficiente, de una gestión eficaz de las relaciones con el cliente. Con esto queremos decir que la calidad excepcionalmente alta del producto es de poco uso para la empresa o sus clientes si estos últimos no pueden permitirse el lujo de pagar por ella o si el producto es demasiado difícil de obtener. En el contexto de la utilidad (deseo de satisfacción), el sacrificio de la utilidad de tiempo, lugar, posesión y psicológica por el bien de la utilidad de forma puede ganar premios de diseño de productos, pero no siempre ganará clientes.

El valor es fundamental para mantener relaciones a largo plazo con los clientes porque permite el equilibrio necesario entre los cinco tipos de utilidad y los elementos del programa de marketing. Como principio rector de la estrategia de marketing, el valor es bastante útil porque incluye el concepto de calidad, pero su alcance es más amplio. Se tiene en cuenta cada

elemento del programa de marketing y se puede usar para considerar explícitamente las percepciones que tienen los clientes del programa de marketing en el proceso de desarrollo de la estrategia. El valor también puede usarse como un medio para organizar los aspectos internos del desarrollo de la estrategia de marketing.

En el capítulo 6 definimos el valor como la evaluación subjetiva del cliente acerca de los beneficios en relación con los costos para determinar el valor de la oferta de productos de una empresa en comparación con otras ofertas de productos. Para ver cómo cada elemento del programa de marketing se relaciona con el valor, debemos dividir los beneficios y los costos de los clientes en sus componentes, como se muestra a continuación y en la figura 10.5:

$$\text{Valor percibido} = \frac{(\text{Calidad del producto central}) + (\text{calidad del producto suplementario}) + (\text{Calidad experiencial})}{(\text{Costos monetarios} + \text{Costos no monetarios})}$$

**FIGURA 10.5** Conexiones entre el valor y el programa de marketing

Componentes de valor	Elementos del programa de marketing			
	Estrategia de producto	Estrategia de precios	Estrategia de distribución	Estrategia de IMC
<b>Calidad del producto central</b>	Características del producto Nombre de marca Diseño de producto Calidad Facilidad de uso Garantías Garantías	Imagen Prestigio	Disponibilidad Exclusividad	Imagen Prestigio Reputación Venta personal
<b>Calidad del producto suplementario</b>	Características de valor añadido Accesorios Refacciones Servicios de reparación Capacitación Servicio al cliente Amabilidad de los empleados	Financiamiento Apartado Imagen Prestigio	Disponibilidad Exclusividad Entrega Instalación Capacitación en el sitio	Amabilidad de los empleados Venta personal
<b>Calidad experiencial</b>	Entretenimiento Singularidad Beneficios psicológicos	Imagen Prestigio	Conveniencia Atmósfera minorista Decoración minorista Disponibilidad de 24 horas los siete días de la semana Entrega al día siguiente	Imagen Prestigio Reputación Venta personal
<b>Costos monetarios transaccionales</b>	Calidad Características exclusivas	Precio de venta Cargos de entrega Cargos de instalación Impuestos Tarifas de licencia Tarifas de registro	Cargos de entrega Cargos de instalación Impuestos	Imagen Prestigio Reputación Venta personal
<b>Costos monetarios del ciclo de vida</b>	Durabilidad Confiabilidad Diseño del producto	Costos de mantenimiento Costo de consumibles Costos de reparación Costos de refacciones	Disponibilidad de consumibles Disponibilidad de refacciones Rapidez de las reparaciones	Reputación Venta personal
<b>Costos no monetarios</b>	Durabilidad Confiabilidad Minimización de los costos de oportunidad	Garantías Política de devolución	Conveniencia Amplia disponibilidad Acceso las 24 horas los siete días de la semana	Reputación Reforzamiento de la decisión de compra

Los diferentes compradores y mercados objetivo tienen distintas perspectivas de valor. Aunque el costo monetario es sin duda un aspecto clave, algunos compradores dan mayor importancia a otros elementos de la ecuación de valor. Para algunos, un buen valor es la calidad del producto. Para estos clientes, el elemento producto del programa de marketing es esencial para lograr un alto valor. Para otros, el valor depende de la disponibilidad y la calidad de los productos suplementarios. Aquí, el producto, el servicio al cliente, los precios y las estrategias de distribución de la empresa se unen para crear valor. Para otros compradores, el buen valor se relaciona con la conveniencia. Estos clientes colocan mayor énfasis en los temas de distribución como una amplia disponibilidad del producto, múltiples ubicaciones, acceso las 24 horas los siete días de la semana, o incluso la entrega a domicilio. Las relaciones entre los elementos del programa de marketing deben gestionarse constantemente para ofrecer un alto valor a los clientes. Es importante que los gerentes recuerden que cualquier cambio en un elemento del programa tendrá repercusiones en el valor de todo el programa de marketing.

**Producto central, producto suplementario y calidad experiencial** La relación entre la calidad y el valor es más evidente en la calidad de los beneficios para el cliente que se muestran en la parte superior de la ecuación de valor. Aquí, un buen valor depende de una evaluación holística de la calidad del producto central, los productos suplementarios y los atributos experimentales. Aunque cada uno puede juzgarse de manera independiente, la mayoría de los clientes toman en cuenta los beneficios colectivos proporcionados por la empresa en sus evaluaciones de valor. En consecuencia, las empresas son capaces de crear combinaciones únicas de beneficios centrales, suplementarios y experienciales que ayudan a impulsar las percepciones de valor. Considere una estancia en el hotel en el Hyatt en comparación del Motel 6. A pesar de sus diferencias obvias, ambos pueden entregar el mismo valor a diversos clientes en momentos distintos. El Hyatt puede ofrecer mejor utilidad de forma y caché, pero Motel 6 puede ser menos costoso y más cercano a las atracciones. La percepción general del valor es impulsada por las necesidades, las expectativas y los sacrificios del cliente necesarios para obtener los beneficios proporcionados por cada empresa.

**Costos monetarios y no monetarios** Los costos del cliente incluyen todo aquello a lo que el cliente debe renunciar para obtener los beneficios proporcionados por la empresa. Los más obvios son los costos monetarios del producto, que se presentan en dos formas: transaccionales y del ciclo de vida. Entre los *costos transaccionales* se encuentra el desembolso financiero inmediato o el compromiso que se debe hacer para comprar el producto. Además del precio de compra del producto, ejemplos de estos costos son los impuestos sobre las ventas, los impuestos de uso, las tarifas de licencia, las tarifas de registro y los cargos por entrega o instalación. Por ejemplo, los minoristas de electrodomésticos o muebles pueden aumentar el valor ofreciendo gratis la entrega o la instalación cuando sus competidores cobran por estos servicios. Los *costos del ciclo de vida* incluyen cualquier costo adicional en el que los clientes incurrirán durante la vida útil del producto, como los costos de consumibles, mantenimiento y reparaciones. Hyundai y Kia, por ejemplo, ofrecen garantías a largo plazo en sus automóviles, camionetas y SUV que reducen significativamente los costos del ciclo de vida para sus clientes. La calidad del producto, las garantías y la disponibilidad de los servicios de reparación, entran en la ecuación cuando los clientes juzgan los costos monetarios. Las empresas que tienen la capacidad para reducir los costos transaccionales o de ciclo de vida a menudo pueden proporcionar un mejor valor que sus competidores.

Los costos no monetarios no son tan evidentes como los monetarios, y los clientes a veces los ignoran. Dos de estos costos son el tiempo y el esfuerzo que los clientes dedican a encontrar y comprar bienes y servicios. Estos costos están estrechamente relacionados con las actividades de distribución de una empresa. Para reducir el tiempo y el esfuerzo, la empresa debe aumentar la disponibilidad de los productos, por lo que comprarlos es más conveniente para los clientes. El aumento en el comercio minorista no comercial y electrónico es un resultado directo de las empresas que toman medidas para reducir el tiempo y el esfuerzo necesarios para comprar sus productos, disminuyendo así los costos no monetarios para los clientes. El gran número de productos que los clientes pueden haber recibido directamente en sus hogares es un testimonio de la creciente importancia de su tiempo.

La oferta de buenas garantías básicas o garantías extendidas por un cargo adicional puede reducir el riesgo, otro costo no monetario. Los minoristas reducen el riesgo manteniendo políticas liberales de devolución y cambio. Los riesgos de seguridad y protección personal entran en juego cuando los clientes compran productos potencialmente peligrosos. Ejemplos comunes son los productos de tabaco, el alcohol, las armas de fuego y los productos exóticos como paracaidismo, salto del bungee y mascotas peligrosas. El costo final no monetario (los costos de oportunidad) es más difícil de controlar para la empresa. Los clientes incurren en costos de oportunidad porque renuncian a los productos alternativos para hacer la compra. Algunas empresas intentan reducir los costos de oportunidad promoviendo sus productos como los mejores o prometiendo un buen servicio después de la venta. Para anticipar los costos de oportunidad, los mercadólogos deben considerar a todos los competidores potenciales, incluyendo los competidores de presupuesto total que ofrecen a los clientes alternativas para gastar su dinero.

### Competir con el valor

Después de descomponer el valor en sus diferentes componentes, podemos entender mejor cómo se puede diseñar la estrategia de marketing de una empresa para optimizar el valor del cliente. Al alterar cada elemento del programa de marketing, la empresa puede mejorar el valor aumentando la calidad central, suplementaria o experiencial y reduciendo los costos monetarios o no monetarios. Este esfuerzo debe basarse en una comprensión profunda de las necesidades y los deseos de los clientes, así como una apreciación de cómo estos últimos definen el valor.

En los mercados de consumo, los minoristas ofrecen buenos ejemplos de cómo es posible entregar el valor alterando una o más partes de la ecuación de valor. Las tiendas de conveniencia ofrecen valor a los clientes al reducir los costos no monetarios (tiempo y esfuerzo) y aumentar los precios monetarios. Estas tiendas de alto precio (en dólares) permanecen en el negocio debido a que los clientes valoran su tiempo y esfuerzo más que dinero en muchas situaciones. Los minoristas en línea ofrecen una mezcla de valor similar pues reducen los costos de tiempo y esfuerzo y, en algunos casos, los costos monetarios mediante el envío gratuito o porque no cobran impuestos sobre las ventas. Los clientes que desean la mejor calidad pueden estar dispuestos a gastar grandes cantidades de dinero o tiempo buscando porque consideran que sus costos no monetarios son menos importantes. Es probable que hagan compras en tiendas minoristas como Macy's, Nordstrom o Saks en lugar de hacerlo en las cadenas de descuento. Por último, las tiendas especializadas, como Victoria's Secret o Banana Republic, ofrecen una mezcla atractiva de valor en términos de ropa de calidad, estilo de moda, servicio excelente y decoración atractiva, aunque a precios más altos.

Aquellos en los mercados de negocios a menudo definen el valor en términos de especificaciones del producto, disponibilidad y conformidad con un programa de entrega, y no de precio o conveniencia. Los clientes de negocios deben asegurarse de que los productos comprados funcionarán correctamente la primera vez, con una interrupción mínima de las operaciones en curso. En algunos casos, los productos tienen valor no solo por sus características o su calidad, sino porque la empresa compradora tiene una relación de largo tiempo con la empresa proveedora. Los compradores de negocios tienden a ser leales a los proveedores que consistentemente satisfacen sus expectativas, resuelven sus problemas y no les causan dolores de cabeza. Todo esto no quiere decir que las consideraciones monetarias no sean importantes. De hecho, a diferencia de la mayoría de los consumidores, los compradores de negocios son muy conscientes de los costos transaccionales y del ciclo de vida totales, ya que buscan reducir el gasto total de por vida asociado con una compra en particular. A menudo, los clientes de negocios pagan más en costos iniciales si se puede reducir el costo de ciclo de vida total.

Obviamente, los diferentes segmentos del mercado tendrán diferentes percepciones del buen valor. La clave es que el mercadólogo entienda los diferentes requerimientos de valor de cada segmento y adapte el programa de marketing en consecuencia. Desde una perspectiva estratégica, es importante recordar que cada elemento del programa de marketing es vital para proporcionar valor. Las decisiones estratégicas sobre un solo elemento pueden cambiar el valor percibido para bien o para mal. Si una decisión reduce el valor global, la empresa debería

considerar la posibilidad de modificar otros elementos del programa de marketing para compensar esta disminución. Por ejemplo, un incremento en el precio quizá deba compensarse con un aumento en los beneficios para los clientes con el objetivo de mantener la relación de valor.

## Satisfacción: la clave para la retención del cliente

En la parte final de este capítulo analizamos la satisfacción del cliente y el papel que desempeña en el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes. Para mantener y gestionar la satisfacción del cliente desde un punto de vista estratégico, los gerentes deben comprender las expectativas de los clientes y las diferencias entre satisfacción, calidad y valor. También deben hacer de la medición de la satisfacción del cliente un compromiso a largo plazo y continuo de toda la organización.

### Comprensión de las expectativas del cliente

Aunque la satisfacción del cliente puede conceptualizarse de varias maneras, se define típicamente como el grado en que un producto cumple o excede las expectativas del cliente. Obviamente, la clave de esta definición radica en entender las expectativas de los clientes y cómo se forman. Los investigadores de marketing han descubierto que los clientes pueden tener muchos tipos diferentes de expectativas como se muestra en la figura 10.6. Las expectativas de los clientes pueden variar en función de la situación. Por ejemplo, es probable que sean muy altas (es decir, más cerca del final ideal del rango) en situaciones donde las necesidades personales son muy altas. En las situaciones de alta participación como las bodas, los cumpleaños o los funerales, los clientes exigirán mucho de la empresa. Las expectativas también tienden a ser mayores cuando los clientes tienen muchas alternativas para satisfacer sus necesidades. Esta conexión entre las expectativas y las alternativas es una razón por la que servir a los clientes en mercados altamente mercantilizados es tan difícil. Otras situaciones pueden hacer que las expectativas de los clientes sean más bajas (es decir, más cercanas al extremo tolerable del rango), como cuando la compra no está implicada o cuando los precios monetarios o no monetarios son bajos. Los clientes también pueden ser más tolerantes con un desempeño débil o

**FIGURA 10.6** Rango de expectativas del cliente

Tipo de expectativas	Ejemplo descriptivo	Situaciones típicas	Rango de expectativas
<b>Expectativas ideales</b>	“Todo el mundo dice que este es el mejor reproductor de MP3 en el mercado. Quiero que mi hermana tenga algo especial para su cumpleaños.”	Compras de alta participación Ocasiones especiales Eventos únicos	<i>Alto (Deseado)</i>
<b>Expectativas normativas</b>	“Tan caro como es este reproductor de MP3, debe contener una gran cantidad de música y varios accesorios incluidos.”	Comparaciones de compras Juicios de valor	
<b>Expectativas basadas en la experiencia</b>	“Compré esta marca de reproductores de MP3 la última vez y me funcionó muy bien.”	Situaciones de compra frecuente Lealtad hacia la marca	
<b>Expectativas mínimas tolerables</b>	“Sé que no es el mejor reproductor de MP3. Solo lo compré porque era barato.”	Compras dirigidas por el precio Compras de baja participación	<i>Bajo (Adecuado)</i>

Fuentes: Adaptado de James H. Myers, *Measuring Customer Satisfaction* (Chicago: American Marketing Association, 1999); y Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry y A. Parasuraman, “The nature of Determinants of Customer Expectations of Service”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21 (enero de 1993), pp. 1-12.

deficiente cuando tienen menos alternativas de productos o cuando el desempeño deficiente está fuera del control de la empresa (por ejemplo, el mal tiempo, una demanda excesivamente alta o los desastres naturales).

**La zona de tolerancia** La diferencia entre el extremo superior y el inferior del rango de posibles expectativas del cliente es una consideración estratégica importante en la gestión de la satisfacción del cliente. Los mercadólogos a menudo se refieren al extremo superior como las expectativas de desempeño deseadas (lo que los clientes quieren) y al extremo inferior como las expectativas de desempeño adecuado (lo que los clientes están dispuestos a aceptar). Como se muestra en la figura 10.7, la amplitud de la diferencia entre el desempeño deseado y el adecuado se conoce como zona de tolerancia.<sup>10</sup> La amplitud de la zona de tolerancia representa el grado en que los clientes reconocen y están dispuestos a aceptar la variabilidad en el desempeño (por ejemplo, la calidad, el valor o algún otro aspecto mensurable del programa de marketing). El desempeño puede quedar por encima de la zona de tolerancia, dentro de la zona de tolerancia o por debajo de ella:

- **Deleite del cliente:** ocurre cuando el desempeño real supera la expectativa deseada. Este nivel es raro y sorprendente cuando ocurre. Por lo tanto, los clientes encuentran que es memorable.

**FIGURA 10.7** La Zona de tolerancia

<b>Deleite del cliente</b> (El desempeño excede las expectativas deseadas)	<b>Satisfacción del cliente</b> (Desempeño dentro de la zona de tolerancia)	<b>Insatisfacción del cliente</b> (Desempeño por debajo de las expectativas adecuadas)
Zona de tolerancia típica (factores de desempeño de importancia promedio)	Zona amplia de tolerancia (factores de desempeño de menor importancia)	Zona de tolerancia estrecha (factores de desempeño de importancia más alta)

- **Satisfacción del cliente:** ocurre cuando el desempeño real queda dentro de la zona de tolerancia. Los niveles de satisfacción varían en función de dónde queda el desempeño dentro de la zona (alta o baja).
- **Insatisfacción del cliente:** ocurre cuando el desempeño real queda por debajo de la expectativa adecuada. Dependiendo de la severidad del nivel de desempeño, los clientes pueden ir más allá de la insatisfacción hasta quedar frustrado o incluso enojado. Esto también puede quedar muy grabado en la memoria de los clientes.

Hemos abordado estos tres temas en el capítulo 5 como una consecuencia del proceso de compra. Ahora, con el plan de marketing desarrollado e implementado, podemos pensar en estos temas en un sentido estratégico considerando la zona de tolerancia como un objetivo en movimiento. Si la zona es estrecha, la diferencia entre lo que los clientes quieren y lo que están dispuestos a aceptar también es estrecha. Esto significa que el mercadólogo tendrá un tiempo relativamente más difícil igualando el desempeño con las expectativas del cliente. Por lo tanto, la satisfacción del cliente es más difícil de lograr cuando la zona de tolerancia es estrecha. Por el contrario, es relativamente más fácil de lograr cuando dicha zona es amplia. En estos casos, el obstáculo para el mercadólogo es menor y los objetivos de satisfacción son más fáciles de alcanzar. Deleitar al cliente al superar las expectativas deseadas es una tarea en extremo difícil para cualquier mercadólogo. Y, causando la insatisfacción del cliente al no poder satisfacer incluso las expectativas adecuadas es una situación que debe evitarse en todo momento.

Los clientes tendrán típicamente diferentes niveles de expectativa y zonas de tolerancia para diferentes factores de desempeño. En un restaurante, por ejemplo, quizá tengan una zona de tolerancia estrecha para la calidad de los alimentos, una zona aún más estrecha para la calidad del servicio, una zona de tolerancia promedio para el tiempo de espera y una zona relativamente amplia para la limpieza. Desde el punto de vista del mercadólogo, dos cuestiones son importantes. En primer lugar, la empresa debe entender claramente los factores de desempeño relevantes sobre los cuales los clientes mantendrán expectativas. Los clientes pueden tener expectativas para casi cualquier cosa, aunque normalmente solo hay algunos factores que son vitales para la mayoría de ellos. Muchas empresas miran primero los factores que se tratan de la estrategia del producto; sin embargo, los factores esenciales de desempeño pueden abarcar todo el programa de marketing. En segundo lugar, la empresa debe dar seguimiento a las expectativas y el desempeño en el tiempo. El seguimiento de los niveles de desempeño frente a las expectativas y la zona de tolerancia es una herramienta de diagnóstico útil tanto para la planificación estratégica como para la gestión de la satisfacción del cliente. El enfoque también es útil para el seguimiento de la efectividad de las mejoras en el desempeño y para evaluar el desempeño de nuevos bienes o servicios. Al final, el seguimiento de las expectativas y el desempeño es una forma importante de garantizar que la satisfacción del cliente permanezca estable o mejore con el tiempo. La disminución de la satisfacción del cliente sugiere la necesidad de una acción correctiva inmediata.

**Gestión de las expectativas de los clientes** Muchos mercadólogos hacen dos preguntas clave a medida que trabajan hacia la gestión de las expectativas de los clientes: 1) ¿Por qué estas expectativas no son realistas? y 2) ¿Debemos esforzarnos por deleitar a nuestros clientes al superar sus expectativas constantemente? Aunque es cierto que los clientes son más exigentes hoy que nunca, sus expectativas por lo general no son tan poco realistas. La mayoría de los clientes buscan los factores básicos del desempeño: las cosas que se supone que la empresa hace o ha prometido hacer.<sup>11</sup> Por ejemplo, los vuelos deben despegar y aterrizar a tiempo, las comidas en un restaurante deben tener un buen sabor y prepararse según lo ordenado, los coches nuevos deben funcionar sin problemas durante todo el periodo de garantía, y los refrescos deben estar fríos y frescos. Sobre estos y otros factores básicos de desempeño, es esencialmente imposible para la empresa superar las expectativas de los clientes. Estos factores básicos representan el límite mínimo: si la empresa quiere superar las expectativas, tiene que ir más allá de la llamada del deber. *Más allá de las páginas 10.3* explica cómo la superación de las expectativas es un componente importante de la lealtad del cliente.

## Más allá de las páginas 10.3

### Satisfecho, pero no leal<sup>12</sup>

En términos generales, los consumidores estadounidenses están muy satisfechos. Al menos eso es lo que revelan las repetidas encuestas. Seguro que hay altibajos, y algunas industrias o empresas son mejores que otros, pero la tendencia general es positiva. A pesar de estas buenas noticias, sin embargo, una encuesta reciente indicó que aproximadamente 30% de los clientes satisfechos cambiaría a una nueva empresa si se le diera una buena razón para hacerlo. Esto plantea la pregunta: ¿Por qué clientes satisfechos dejan una empresa por un competidor? La respuesta es que la satisfacción del cliente no es lo mismo que su lealtad.

La satisfacción del cliente por sí misma dice a la empresa muy poco sobre dónde se encuentra respecto a los clientes. Hay dos problemas en el trabajo: la satisfacción relativa y las expectativas del cliente. La satisfacción relativa dice a una empresa dónde se ubica en comparación con la competencia. Por ejemplo, el índice de satisfacción de 81 de Outback Steakhouse dice poco sobre la compañía y sus productos hasta que esa calificación se compara con Red Lobster (83), Olive Garden (80), Applebee's (77) y Chili's (76). Del mismo modo, Apple podría considerar que su más reciente puntuación de satisfacción de 83 es baja hasta que se compara con la puntuación de LG (75), Nokia (75), Motorola (73), Samsung (71) y RIM (Blackberry) (69). Comparaciones como estas son importantes porque los clientes hacen comparaciones similares al tomar decisiones de compra. Un cliente puede estar satisfecho con un producto o una compañía específicos, pero cambiará si cree que estará más satisfecho (por medio de una calidad superior, una mejor experiencia de usuario o un mayor valor) con otra empresa. Por esta razón, los clientes satisfechos no son por fuerza leales.

Para aumentar la lealtad, las empresas deben estudiar la segunda cuestión: las expectativas de los clientes. Estas son clave porque sirven como puntos de anclaje para la satisfacción del cliente. La investigación sugiere que las empresas que solo satisfacen las expectativas de los clientes hacen poco para inspirar lealtad. Así, mientras quizá los clientes no tengan quejas, los productos de la empresa probablemente no destacan de manera significativa. En otras palabras, la lealtad proviene de proporcionar productos que exceden las expectativas del cliente. La lealtad puede ser especialmente fuerte en las situaciones donde los clientes creen que el desempeño de la empresa es mejor de lo que se puede esperar de un competidor. En esta situación, el cliente tiene poco incentivo para cambiar.

La mayoría de las empresas hacen un buen trabajo de seguimiento de la satisfacción del cliente en el

tiempo. Sin embargo, muchas hacen un trabajo bastante deficiente en el seguimiento de las expectativas. Una encuesta reciente encontró que 47% de los clientes cree que los ejecutivos de la compañía no entienden sus expectativas o lo que experimentan en el contacto cotidiano con sus empresas. Otro 41% no cree que las compañías tomen en serio sus quejas. Además, la mitad de los clientes que hacen reclamaciones dejará a la empresa si sus quejas no se resuelven. La otra mitad quizá se quede, pero transmitirán información viral negativa, ya sea en persona o a través de foros en línea. En todas las industrias, 17% de las interacciones con los clientes resultan en un cliente perdido.

Como hemos visto, para promover la lealtad genuina hacia la empresa, los ejecutivos deben tener un entendimiento completo de las expectativas de sus clientes. Entonces, la empresa debe cumplir con esas expectativas y crear valor más allá de la norma para la industria. Algunos consejos sobre cómo hacer que esto suceda son:

- **Buscar retroalimentación negativa.** Además de considerar cuidadosamente las quejas de los clientes, las empresas deben buscar fuera para recopilar información de los clientes insatisfechos que no se quejan. Esto se puede hacer a través de sitios web, blogs, tableros de mensajes y servicios de calificación de terceros.
- **Gestionar desde el exterior hacia dentro.** Esto implica aprovechar la información de los clientes (tanto positiva como negativa) para mejorar las prácticas comerciales. Las empresas deben tomar lo que los clientes les dicen y usarlo para mejorar su experiencia.
- **Reconocer que un tamaño no se adapta a todos.** Los diferentes clientes prefieren distintas vías para satisfacer sus expectativas. Por ejemplo, algunos clientes prefieren la alta automatización, o incluso el autoserivicio, respecto a la experiencia del cliente. Los clientes jóvenes son un buen ejemplo. Otros prefieren una experiencia personalizada. Los clientes de edad avanzada, por ejemplo, prefieren un banco con persnas en las cajas que usar los automatizados.
- **Poner el servicio sobre la personalización.** La mayoría de los clientes (78%) colocan más importancia en un buen servicio que en un servicio personalizado. Esto significa que las empresas deben ser capaces de atender las necesidades de los clientes en el primer intento. No es suficiente solo conocer el nombre del cliente.

La investigación muestra que alrededor de 33% de los clientes de una empresa sienten lealtad hacia la empresa y la demuestran haciendo la mayoría de sus

*continúa*

compras en una categoría de la empresa. Por desgracia, la misma investigación muestra que solo 20% de los clientes de la empresa es rentable y que la mayoría de los clientes rentables no son leales. Para superar este enigma, los ejecutivos deben plantearse tres preguntas sobre sus clientes: 1) ¿Cuáles clientes leales son buenos para nuestro negocio? 2) ¿Cómo retenemos a estos clientes? Y 3) ¿Cómo conseguimos más clientes como ellos? Los clientes que no cumplen con este perfil simplemente no valen la pena. Al final, la mayoría de los ejecutivos descubrirán que incluso algunos de sus clientes más satisfechos y leales no valen el esfuerzo.

La segunda pregunta acerca de deleitar al cliente es un poco más polémica. Las empresas siempre deben esforzarse por superar las expectativas adecuadas. Después de todo, esta es la delimitación básica entre la satisfacción y la insatisfacción. La pregunta más difícil es si la empresa debe tratar de superar las expectativas deseadas. La respuesta depende de varios factores. Uno de ellos es el tiempo y el gasto que implica deleitar a los clientes. Si deleitar a un cliente no se traduce en mayor lealtad o retención a largo plazo, entonces no vale la pena el esfuerzo. Quizá tampoco sea una buena inversión si deleitar a un cliente disminuye el desempeño hacia otros clientes. Otra cuestión es si deleitar continuamente a los clientes aumenta sus expectativas con el tiempo. Para ser eficaz, el deleite del cliente debe ser sorprendente y raro, no un acontecimiento diario. Las empresas deben buscar pequeñas maneras de deleitar a los clientes sin elevar sus expectativas más allá de lo que razonablemente se puede ofrecer. Por último, la empresa debe ser consciente de si sus iniciativas para deleitar al cliente pueden ser copiadas por los competidores. Si el deleite del cliente puede copiarse fácilmente, deja de ser un medio clave de diferenciación para la empresa.

La segunda pregunta acerca de deleitar al cliente es un poco más polémica. Las empresas siempre deben esforzarse por superar las expectativas adecuadas. Después de todo, esta es la delimitación básica entre la satisfacción y la insatisfacción. La pregunta más difícil es si la empresa debe tratar de superar las expectativas deseadas. La respuesta depende de varios factores. Uno de ellos es el tiempo y el gasto que implica deleitar a los clientes. Si deleitar a un cliente no se traduce en mayor lealtad o retención a largo plazo, entonces no vale la pena el esfuerzo. Quizá tampoco sea una buena inversión si deleitar a un cliente disminuye el desempeño hacia otros clientes. Otra cuestión es si deleitar continuamente a los clientes aumenta sus expectativas con el tiempo. Para ser eficaz, el deleite del cliente debe ser sorprendente y raro, no un acontecimiento diario. Las empresas deben buscar pequeñas maneras de deleitar a los clientes sin elevar sus expectativas más allá de lo que razonablemente se puede ofrecer. Por último, la empresa debe ser consciente de si sus iniciativas para deleitar al cliente pueden ser copiadas por los competidores. Si el deleite del cliente puede copiarse fácilmente, deja de ser un medio clave de diferenciación para la empresa.

### Satisfacción versus calidad versus valor

Ahora que entendemos mejor las expectativas de los clientes, veamos cómo la satisfacción difiere de la calidad y el valor. La respuesta no es tan obvia porque los conceptos se superponen hasta cierto punto. Dado que la satisfacción del cliente se define en relación con sus expectativas, se hace difícil separar la satisfacción de la calidad y el valor porque los clientes pueden mantener las expectativas sobre la calidad, el valor o ambos. De hecho, pueden tener expectativas sobre cualquier parte de la oferta del producto, incluyendo los problemas aparentemente menores como la disponibilidad de estacionamiento, el apiñamiento o la temperatura ambiente, además de cuestiones importantes como la calidad y el valor.



© Rito Menjo Jethani/Shutterstock

Por lo general Toyota tiene buena puntuación en la categoría de satisfacción de los clientes y la de terceras partes.

Para resolver este dilema, piense en cada concepto no en términos de lo que es, sino de su tamaño. El concepto que se define más estrictamente es la calidad, que los clientes juzgan sobre una base de atributo por atributo. Considere una comida en un restaurante. La calidad de la comida proviene de atributos específicos: la calidad de los alimentos, la bebida, el ambiente y el servicio son importantes. Incluso podríamos ir tan lejos como para juzgar la calidad de sus ingredientes. De hecho, muchos restaurantes, como Ruth's Chris Steakhouse, se promueven a sí mismos con base en la calidad de sus ingredientes. Cuando el cliente considera la cuestión más amplia del valor, empieza a incluir otros aspectos además de la calidad: el precio de la comida, el tiempo y el esfuerzo requeridos para llegar al restaurante, la disponibilidad de estacionamiento y los costos de oportunidad. En este caso, incluso el valor de la mejor comida en un gran restaurante se puede ver como insuficiente si el precio es demasiado alto en términos de costos monetarios o no monetarios.

Cuando un cliente considera la satisfacción, normalmente responderá sobre la base de sus expectativas sobre el tema. Si la calidad de la comida no es lo que esperaba, entonces estará insatisfecho con la comida. Del mismo modo, si el valor de la comida no es lo que el cliente esperaba, el cliente estará insatisfecho con el valor. Tenga en cuenta que estos son juicios independientes. Es totalmente posible para un cliente estar satisfecho con la calidad de la comida, pero insatisfecho con su valor. Lo opuesto también es cierto.

Sin embargo, la mayoría de los clientes no hacen juicios independientes acerca de la satisfacción. En lugar de ello, por lo general piensan en la satisfacción basada en la totalidad de su experiencia sin considerar abiertamente cuestiones como la calidad o el valor. No decimos que los clientes no juzgan la calidad o el valor. Más bien, que piensan en la satisfacción en términos más abstractos que en la calidad o el valor. Esto sucede porque las expectativas de los clientes (de ahí su satisfacción) pueden basarse en cualquier número de factores, *incluso factores que no tengan que ver con la calidad o el valor*. Continuando con nuestro ejemplo de restaurante, es totalmente posible que un cliente reciba la mejor calidad y el mejor valor y, sin embargo, esté insatisfecho con la experiencia. El clima, otros clientes, una mala fecha y el mal humor son solo algunos ejemplos de factores sin calidad o valor que pueden afectar las expectativas de los clientes y nublar sus juicios de satisfacción.

### Satisfacción y retención del cliente

La satisfacción del cliente es la clave para la retención de los clientes. Los que están por completo satisfechos son más propensos a convertirse en clientes leales, o incluso en defensores de la empresa y sus productos. Los clientes satisfechos tienen menos probabilidades de explorar con proveedores alternativos y son menos sensibles a los precios. Por lo tanto, es menos probable que los clientes satisfechos se cambien con los competidores. También es más probable que difundan de boca en boca información positiva sobre la empresa y sus productos. Sin embargo, la forma en que los clientes piensan acerca de la satisfacción crea algunos desafíos interesantes para los mercadólogos. Una cosa es esforzarse por lo mejor en términos de calidad y valor pero, ¿cómo puede una empresa controlar los factores incontrolables que afectan la satisfacción del cliente? Ciertamente, los mercadólogos no pueden controlar el tiempo o el mal humor de sus clientes. Sin embargo, hay varias cosas que pueden hacer para gestionar la satisfacción del cliente y aprovecharla en sus esfuerzos de marketing:

- **Comprender lo que puede ir mal.** Los gerentes, en particular los de servicio al cliente, deben entender que muchas cosas pueden y saldrán mal en la satisfacción de las expectativas de los clientes. Incluso las mejores estrategias no funcionarán cuando estos últimos estén de mal humor. Aunque algunos factores son simplemente incontrolables, los gerentes deben ser conscientes de ellos y estar dispuestos a responder si es posible.
- **Enfoque en los aspectos controlables.** La clave es no perder de vista los factores incontrolables, pero enfocarse más en los que se pueden controlar. La calidad del producto central, el servicio al cliente, la atmósfera, las experiencias, los precios, la

conveniencia, la distribución y la promoción deben gestionarse en un esfuerzo por aumentar la participación de los clientes y mantener relaciones leales. Es especialmente importante que el producto central sea de alta calidad. Sin eso, la empresa tiene pocas oportunidades para construir la satisfacción o las relaciones de largo plazo con los clientes.

- **Gestionar las expectativas del cliente.** Como hemos visto, la gestión de las expectativas de los clientes es más que prometer solo lo que usted puede ofrecer. Para manejar bien las expectativas, la empresa debe educar a los clientes sobre cómo recibir satisfacción de la empresa y sus productos. Estos esfuerzos pueden incluir una capacitación exhaustiva del producto, educar a los clientes sobre cómo obtener el mejor servicio de la empresa, informarles sobre la disponibilidad del producto y los horarios de entrega, y darles consejos y sugerencias para mejorar la calidad y el servicio. Por ejemplo, el Servicio Postal de Estados Unidos rutinariamente recuerda a los clientes que deben enviar su correo temprano durante la saturada temporada de fiestas en noviembre y diciembre. Este sencillo recordatorio es valioso para gestionar las expectativas de los clientes respecto a los plazos de entrega del correo.
- **Ofrecer garantías de satisfacción.** Las empresas que se preocupan por la satisfacción del cliente respaldan sus ofertas garantizando dicha satisfacción o la calidad del producto. La figura 10.8 proporciona varios ejemplos de garantías de satisfacción del cliente. Estas garantías ofrecen una serie de beneficios. Para la empresa, una garantía puede servir

---

### FIGURA 10.8 Ejemplos de garantías de satisfacción del cliente

---

#### *Hampton Inn*

Servicio amable, habitaciones limpias, entorno confortable, siempre. Si usted no está satisfecho, no esperamos que pague. Ese es nuestro compromiso y su garantía. Eso es 100% Hampton.

#### *L. Lean*

Nuestros productos están garantizados para dar 100% de satisfacción en todos los sentidos. Devuelva cualquier cosa que compre con nosotros en cualquier momento si demuestra lo contrario. No queremos que usted se conforme con algún artículo de L.L.Bean que no le resulte por completo satisfactorio.

#### *FedEx Express*

FedEx ofrece una garantía de devolución de dinero en cada envío de Estados Unidos. Usted puede solicitar un reembolso o un crédito por sus gastos de envío si rebasamos nuestros plazos de entrega publicitados (o citados, como en el caso de FedEx Same Day<sup>®</sup>) aun en 60 segundos. Esta garantía se aplica a todos los envíos de Estados Unidos, comerciales y residenciales, a los 50 estados.

#### *Xerox*

Si no está totalmente satisfecho con algún equipo de la marca Xerox entregado conforme a este contrato, Xerox lo reemplazará sin cargo por un modelo idéntico o, a opción de Xerox, equipo de nuestra marca con características y capacidades comparables. Esta garantía se aplica únicamente a los equipos de la marca Xerox que la empresa haya mantenido continuamente bajo este contrato o un acuerdo de mantenimiento de Xerox.

#### *Midas*

Compre un silenciador Midas garantizado de por vida, pastillas de freno o zapatos, amortiguadores o puntales y nunca necesitará comprar una refacción mientras sea dueño de su automóvil.

#### *Eddie Bauer*

Cada artículo que vendemos le dará la satisfacción completa o usted puede devolverla para un reembolso completo.

#### *Supermercados Publix*

La filosofía de agrandar a nuestros clientes fue establecida desde el principio por nuestro fundador, George W. Jenkins. El propósito de su garantía sigue siendo satisfacer al cliente: “Nunca lo decepcionaremos con intención. Si por alguna razón su compra no le da completa satisfacción, el precio de compra completo se le reembolsará de inmediato alegremente a petición.”

como una visión corporativa, un credo o una meta que todos los empleados pueden tratar de cumplir. Una buena garantía es también una herramienta de marketing viable que se puede utilizar para diferenciar la oferta de productos de la empresa. Para los clientes, las garantías reducen el riesgo de compra de la empresa y dan al cliente un punto de influencia si tienen una queja.

- **Hacer fáciles las reclamaciones de los clientes.** Más de 90% de los clientes insatisfechos nunca se queja, solo va a otro lugar para satisfacer sus necesidades. Para contrarrestar esta deserción, los mercadólogos deben hacer que para los clientes sea fácil reclamar. Ya sea por correo, teléfono, correo electrónico o en persona, las empresas que se preocupan por la satisfacción del cliente hará de sus reclamaciones una parte importante de sus esfuerzos de investigación en curso. Sin embargo, el seguimiento de las quejas no es suficiente. La empresa también debe estar dispuesta a escuchar y actuar para rectificar los problemas. Si las reclamaciones se manejan con eficacia y rapidez, es probable que los clientes compren otra vez.
- **Crear programas de relaciones.** Como analizamos antes, las empresas pueden usar estrategias de relación para aumentar la lealtad del cliente. Hoy en día, la lealtad o los programas de membresía están en todas partes: bancos, restaurantes, supermercados e incluso librerías. La idea detrás de todos estos programas es crear vínculos financieros, sociales, de personalización y estructurales entre los clientes y la empresa.
- **Hacer de la medición de la satisfacción del cliente una prioridad permanente.** Si usted no sabe lo que los clientes quieren, necesitan o esperan, todo lo demás es una pérdida de tiempo. Un programa permanente en curso para medir la satisfacción es uno de los fundamentos más importantes de la gestión de relaciones con el cliente.

### Medición de la satisfacción del cliente

Hay una serie de diferentes métodos para medir la satisfacción del cliente. El más simple consiste en la medición directa del desempeño de acuerdo con diversos factores usando escalas de calificación sencillas. Por ejemplo, se puede pedir a un cliente que califique la calidad de los servicios de limpieza de un hotel usando una escala de 10 puntos que varía de deficiente a excelente. Si bien este método es fácil y permite a la empresa dar seguimiento a la satisfacción, no es diagnóstico en el sentido de que permita a la empresa determinar *cómo* varía la satisfacción con el tiempo. Para ello, la empresa puede medir tanto las expectativas como el desempeño al mismo tiempo. La figura 10.9 ilustra cómo podría ser esto para un club de salud hipotético.

La medición continua de la satisfacción del cliente ha cambiado drásticamente durante la última década. Aunque la mayoría de las empresas dan seguimiento a sus calificaciones de satisfacción del cliente a lo largo del tiempo, las que toman en serio la gestión de las relaciones con el cliente han adoptado métodos más sólidos de seguimiento con base en el comportamiento real del cliente. Los avances en la tecnología, que permiten a las empresas rastrear el comportamiento de los clientes individuales en el tiempo, proporcionan el fundamento para estas nuevas métricas. Algunas de estas métricas incluyen:<sup>13</sup>

- **Valor de tiempo de vida de un cliente (LTV).** El valor presente neto del flujo de ingresos generado por un cliente específico durante un periodo. El LTV reconoce que algunos clientes valen más que otros. Las empresas pueden aprovechar mejor sus programas de satisfacción del cliente centrándose en los que son valiosos y dando un mal servicio o cargando tarifas elevadas a los clientes con perfiles bajos para animarlos a que se vayan.
- **Valor promedio del pedido (AOV).** La cantidad de dinero por la compra de un cliente dividida entre el número de pedidos durante un periodo. El AOV (siglas de *average order value*) aumentará con el tiempo a medida que la satisfacción del cliente aumente y los clientes se vuelvan más leales. Las empresas de comercio electrónico usan el AOV a menudo para identificar a los clientes que necesitan incentivos adicionales o recordatorios para estimular las compras.

**FIGURA 10.9** Medición de las expectativas y el desempeño de un club de salud hipotético

Cuando se trata de....	El nivel adecuado más bajo de servicio que espero es:		El nivel de servicio deseado más alto que espero es:		El desempeño real de este club de salud es:					
	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto				
La calidad y la variedad del equipo de ejercicio proporcionado	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
La cantidad de tiempo que tengo que esperar para un equipo específico de ejercicio	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
La calidad y variedad de las clases de ejercicios impartidas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
La disponibilidad de clases específicas de ejercicio	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
La disponibilidad de instalaciones, como canchas de raquetbol o baloncesto, pista de atletismo o piscina	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Contar con una instalación limpia, atractiva y motivadora	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tener una atmósfera confortable (temperatura, iluminación, música)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
La disponibilidad y amabilidad del personal	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tener horas de operación convenientes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Contar con estacionamiento disponible	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

© Cengage Learning 2013

- **Costos de adquisición/retención del cliente.** Por lo general, es menos costoso retener a los clientes actuales que adquirir otros nuevos. Siempre y cuando esto sea cierto, es mejor que una empresa mantenga satisfechos a sus clientes actuales.
- **Tasa de conversión del cliente.** El porcentaje de visitantes o clientes potenciales que realmente compran. Las bajas tasas de conversión no son por fuerza motivo de preocupación si el número de prospectos es alto.
- **Tasa de retención del cliente.** El porcentaje de clientes que son compradores en repetidas ocasiones. Este número debe permanecer estable o aumentar con el tiempo. Una disminución de la tasa de retención es motivo de preocupación inmediata.
- **Tasa de desgaste del cliente.** El porcentaje de clientes que no vuelven a comprar (a veces llamado tasa de cancelación). Este número debe permanecer estable o disminuir con el tiempo. Una tasa de desgaste creciente es una causa de preocupación inmediata.
- **Tasa de recuperación del cliente.** El porcentaje de clientes que abandonan la empresa (por desgaste) pero pueden ser atraídos de nuevo por medio de ofertas o incentivos. Las compañías que venden productos por suscripciones (por ejemplo, clubes de discos y películas, revistas, radio satelital o televisión) suelen ofrecer incentivos especiales para atraer a los antiguos clientes.
- **Referencias.** Dinero generado por los clientes de la empresa que llegan por referencia de los clientes actuales. Una tasa de referencia descendente es motivo de preocupación.
- **Comunicación social.** Las compañías pueden rastrear la satisfacción del cliente al dar seguimiento a los comentarios en línea. El número de blogs, grupos de noticias, salas de chat y sitios web generales donde los clientes elogian y se quejan de las empresas es asombroso.

Las empresas tienen otro método de investigación a su disposición: el grupo de enfoque. Durante mucho tiempo se han usado como un medio para entender los requerimientos del cliente en el desarrollo del producto, y las empresas los utilizan con mayor frecuencia para medir la satisfacción del cliente. Los grupos de enfoque permiten a las empresas explorar más plenamente las sutilezas de la satisfacción, incluyendo sus fundamentos emocionales y psicológicos. Mediante una mejor comprensión de las raíces de la satisfacción del cliente, los mercadólogos deben ser más capaces de desarrollar estrategias de marketing que puedan satisfacer las necesidades de los clientes.

## Lecciones del capítulo 10

La estrategia de marketing “correcta”:

- no se trata necesariamente de crear un gran número de transacciones con los clientes a fin de maximizar la participación de mercado.
- atrae y retiene a los clientes en el largo plazo.
- considera las necesidades, los deseos y las expectativas de los clientes para asegurar la satisfacción y la retención del cliente.
- desarrolla relaciones de largo plazo con los clientes con el fin de aislar a la empresa de las incursiones competitivas y el rápido ritmo del cambio ambiental.

La gestión de relaciones con el cliente:

- requiere que las empresas miren más allá de las transacciones actuales para examinar el potencial a largo plazo de un cliente.
- se basa en la creación de relaciones mutuamente beneficiosas en las que cada parte proporciona valor a la otra.
- es una filosofía de negocios dirigida a definir y aumentar el valor de los clientes en formas que los motivan a permanecer leales a la empresa.
- se trata de retener a los clientes adecuados.
- involucra a varios grupos de interés además de los clientes incluyendo empleados, socios de la cadena de suministro y actores externos como agencias gubernamentales, inversores, medios de comunicación, organizaciones sin fines de lucro y empresas facilitadoras.
- cambia el énfasis del marketing de la empresa de la “adquisición de clientes” al “mantenimiento de clientes”.
- implica la creación de capital de relación: la capacidad para construir y mantener relaciones con clientes, proveedores y socios, basadas en la confianza, el compromiso, la cooperación y la interdependencia.

La gestión de relaciones con el cliente en los mercados de consumo:

- es un proceso de largo plazo con la meta de hacer que los consumidores pasen por una serie de etapas que van desde la simple conciencia, a través de niveles crecientes de intensidad de la relación, hasta el punto en que los consumidores se convierten en verdaderos defensores de la empresa y sus productos.
- intenta ir más allá de la creación de clientes satisfechos y leales hasta crear verdaderos creyentes y patrocinadores para la compañía.

- se basa generalmente en estrategias que aumentan la participación de los clientes en lugar de la participación de mercado.
- Abandona las viejas nociones de la adquisición de nuevos clientes y el aumento de las transacciones para centrarse más en atender plenamente las necesidades de los clientes actuales.
- se basa en el precepto de que todos los clientes tienen diferentes necesidades; por lo tanto, no todos tienen el mismo valor para la empresa.
- implica estimar el valor de los clientes individuales para expresar su valor de ciclo de vida (LTV) para la empresa. El mantenimiento de algunos clientes simplemente es demasiado caro dado el bajo nivel de beneficios que generan.
- no solo involucra estrategias para retener a los clientes de primer nivel; también se trata de encontrar maneras de alentar a los de segundo nivel a ser aún mejores clientes.
- implica el uso de cuatro tipos de estrategias de relación: incentivos financieros, vínculos sociales, personalización mejorada y vínculos estructurales.

La gestión de relaciones con el cliente en los mercados de negocios:

- también implica hacer que los compradores pasen por una secuencia de etapas, donde cada etapa representa un nivel creciente de intensidad en la relación.
- se basa más en la creación de vínculos estructurales con los clientes o socios de la cadena de suministro.
- crea escenarios de ganar-ganar donde ambas partes construyen capital de relación; una empresa mantiene un cliente leal y comprometido, la otra mantiene un proveedor leal y comprometido.
- por lo general es más complicada, más compleja y mucho más riesgosa debido a la naturaleza de la compra de negocios, la presencia de obligaciones contractuales a largo plazo y las enormes cantidades de dinero que se requieren en muchas compras de negocios.
- conduce a muchos cambios en la forma en que las empresas hacen negocios, como la modificación en las funciones de los compradores y los vendedores; además de los aumentos en la distribución única, la contratación global, las decisiones de compra basadas en el equipo y la productividad por medio de una mejor integración de las operaciones.

Como una de las claves para la gestión de relaciones con el cliente, la calidad:

- es un término relativo que se refiere al grado de superioridad de los bienes o servicios de una empresa.

- es una espada de doble filo: la alta calidad puede generar con éxito transacciones de primera vez, pero una calidad deficiente asegura que las compras no se repetirán.
- no es una garantía automática de éxito: es una condición necesaria pero insuficiente de la gestión de relaciones con el cliente.
- se ve afectada por cada elemento del programa de marketing. Sin embargo, las estrategias de producto y construcción de marca de la empresa son muy importantes.
- depende en gran medida de la utilidad de forma que ofrece el producto central. En las ofertas de servicios, el producto central por lo general se basa en una combinación de personas, procesos y pruebas físicas.
- a menudo se da por hecho en el producto básico porque los clientes esperan que el producto central sea de alta calidad, o al menos de un nivel necesario para satisfacer sus necesidades.
- es vital en los productos suplementarios que agregan valor al producto central. En la mayoría de los casos, estos productos suplementarios, y no el producto central, son los responsables de la diferenciación.
- se encuentra a menudo en los atributos simbólicos y experienciales de un producto. Características como la imagen, el prestigio o la marca tienen un inmenso poder al diferenciar las ofertas de productos.
- es difícil de mantener con regularidad debido a que: 1) los clientes tienen expectativas muy altas sobre la calidad; 2) la mayoría de los productos compiten hoy en mercados maduros, y 3) muchas empresas compiten en mercados con muy poca diferenciación real entre las ofertas de productos.
- es difícil de mejorar continuamente en el tiempo. Proporcionar una calidad superior implica entender las expectativas de los clientes, traducir estas expectativas en estándares de calidad, mantener dichos estándares y evitar la tendencia a prometer demasiado.

Como una de las claves para la gestión de relaciones con el cliente, el valor:

- es fundamental para mantener relaciones de largo plazo con los clientes porque permite el equilibrio necesario entre los cinco tipos de utilidad y los elementos del programa de marketing.
- Es un principio guía útil de la estrategia de marketing porque toma en cuenta todos los elementos del programa de marketing y puede utilizarse para considerar explícitamente las percepciones de los clientes sobre el programa en el proceso de desarrollo de la estrategia.
- se define como la evaluación subjetiva del cliente de los beneficios respecto a los costos para determinar el valor de la oferta de productos de una empresa en relación con otras ofertas.
- se divide en beneficios para el cliente (por ejemplo, calidad del producto central, calidad del producto suplementario, calidad experiencial) y costos para el cliente (monetarios y no monetarios).
- puede variar en diferentes situaciones o momentos en función de las expectativas y las necesidades del cliente.
- depende de mucho más que del precio de venta de un producto. Las percepciones de valor también se ven afectadas por los costos de transacción (impuestos, honorarios y otros cargos), los costos de ciclo de vida (mantenimiento, reparaciones y consumibles) y los costos no monetarios (tiempo, esfuerzo, riesgo y costos de oportunidad).
- puede modificarse cambiando una o más partes del programa de marketing. Si un cambio disminuye el valor total, la empresa debe considerar la posibilidad de modificar otros elementos del programa para compensar esta disminución.

Las expectativas del cliente:

- están en el centro de su satisfacción.
- se pueden describir como ideales (desempeño esencialmente perfecto), normativas (debe ser o debería ser), basadas en la experiencia (lo que se ha vivido en el pasado) o mínimas tolerables (desempeño aceptable más bajo).
- se pueden examinar estratégicamente considerando la zona de tolerancia entre las expectativas de desempeño deseadas y las adecuadas. La zona de tolerancia representa el grado en que los clientes reconocen y están dispuestos a aceptar la variabilidad en el desempeño.
- al medirse en comparación con la zona de tolerancia pueden conducir a tres resultados:
  - Deleite del cliente: el desempeño real supera las expectativas deseadas
  - Satisfacción del cliente: el desempeño real queda dentro de la zona de tolerancia
  - Insatisfacción del cliente: el desempeño real no alcanza las expectativas adecuadas
- suelen ser realistas. Los clientes buscan las bases del desempeño: aquello que se supone que la empresa debe hacer o ha prometido hacer.
- pueden aumentar con el tiempo si la empresa no está consciente de sus iniciativas dirigidas a deleitar a los clientes de forma continua.

La satisfacción del cliente:

- se define como el grado en el que un producto cumple o excede las expectativas del cliente sobre ese producto.
- por lo general es juzgada por los clientes en el contexto de la experiencia total, no solo respecto a la calidad y el valor. La satisfacción del cliente también puede incluir cualquier número de factores que no se relacionan con la calidad o el valor.
- es la clave para la retención de los clientes. Los clientes completamente satisfechos:
  - tienen más probabilidades de convertirse en clientes leales o incluso defensores de la empresa;
  - tienen menos probabilidades de explorar con proveedores alternativos;
  - son menos sensibles a los precios;
  - tienen menos probabilidades de cambiar a los competidores;
  - son más propensos a difundir buenas referencias de boca en boca sobre la empresa y sus productos.

- crea algunos desafíos interesantes para los mercadólogos. Algunos de los pasos que estos últimos pueden dar para manejar la satisfacción del cliente incluyen:
  - entender lo que puede salir mal;
  - centrarse en cuestiones controlables;
  - gestionar las expectativas de los clientes;
  - ofrecer garantías de satisfacción;
  - facilitar las reclamaciones de los clientes;
  - crear programas de relación;
  - hacer de la medición de la satisfacción del cliente una prioridad permanente.
- se puede medir usando escalas de calificación simples para medir directamente el desempeño de acuerdo con varios factores en el programa de marketing.
- puede ser rastreada de forma diagnóstica midiendo las expectativas y el desempeño al mismo tiempo.
- ahora se rastrea usando una serie de nuevas métricas basadas en el comportamiento real del cliente, como su valor del ciclo de vida; el valor promedio del pedido; los costos de adquisición/retención de los clientes; las tasas de conversión, retención, desgaste y recuperación; las referencias; y la comunicación social.

## Preguntas de análisis

1. Uno de los usos comunes de la gestión de las relaciones con el cliente (CRM) en los mercados de consumo es clasificar a los clientes de acuerdo con las medidas de rentabilidad o del ciclo de vida. Los clientes altamente rentables reciben una atención especial, mientras que los no rentables reciben un mal servicio o a menudo son “despedidos”. ¿Cuáles son los problemas éticos y sociales que implican estas prácticas? ¿Podría utilizarse mal la CRM? ¿Como y por qué?
2. Dado el carácter genérico de muchos mercados hoy en día, ¿tiene sentido la gestión de las relaciones con el cliente (y su enfoque asociado con la calidad, el valor y la satisfacción)? Si el precio es el único medio verdadero de diferenciación en un mercado genérico, ¿por qué debería una empresa preocuparse por la calidad? Explique.
3. De los dos tipos de expectativas de los clientes, las de desempeño adecuado fluctúan más. Describa las situaciones que pueden provocar que aumenten las expectativas adecuadas, reduciendo así la amplitud de la zona de tolerancia. ¿Qué podría hacer una empresa en estas situaciones para lograr sus objetivos de satisfacción?

## Ejercicios

1. Visite 1to1 Media ([www.1to1media.com](http://www.1to1media.com)) para obtener más información sobre la gestión de relaciones con el cliente. Puede registrarse para acceder libremente a herramientas útiles, artículos, debates y seminarios sobre CRM y su uso en una serie de industrias diferentes.
2. Piense en todas las organizaciones con las cuales mantiene una relación permanente (bancos, médicos, escuelas, contables, mecánicos, etc.). ¿Consideraría usted que no es rentable para ninguna de estas organizaciones? ¿Por qué? ¿Cómo lo despediría cada una de estas organizaciones como cliente? ¿Qué haría usted si lo hicieran?
3. J.D. Power and Associates ([www.jdpower.com](http://www.jdpower.com)) es una compañía de investigación bien conocida que se especializa en la medición de la calidad del producto y la satisfacción del cliente. Visite su sitio web y vea sus calificaciones de satisfacción del cliente para una serie de industrias. ¿Qué papel tendrán las empresas terceras como J.D. Power en el futuro dado el creciente uso de las métricas internas de satisfacción del cliente?

## Notas finales

1. Estos hechos provienen del sitio web corporativo de 1-800-Flowers (<http://investor.1800flowers.com>), consultado el 19 de junio de 2012; 1-800-Flowers 2011 Annual Report ([http://investor.1800flowers.com/common/download/download.cfm?companyid=FLWS&fileid=530260&filekey=4E7020C3-23D7-4C6E-A021-62867BE40DA4&filename=FLWS\\_2011\\_annual\\_FINAL.pdf](http://investor.1800flowers.com/common/download/download.cfm?companyid=FLWS&fileid=530260&filekey=4E7020C3-23D7-4C6E-A021-62867BE40DA4&filename=FLWS_2011_annual_FINAL.pdf)), consultado el 19 de junio de 2012; Barbara Ortutay, “Flower Shop Launches First Facebook Store”, *BusinessWeek Online*, 29 de julio de 2009 (<http://www.businessweek.com/ap/tech/D99O5K680.htm>); y Rebecca Reisner, “Mixing Up the Bouquet at 1-800-Flowers.com”, *BusinessWeek Online*, 7 de abril de 2009 ([http://www.businessweek.com/managing/content/apr2009/ca2009047\\_439174.htm](http://www.businessweek.com/managing/content/apr2009/ca2009047_439174.htm)).

2. Jill Dyché, *The CRM Handbook* (Boston, MA: Addison-Wesley, 2002), 4–5.

3. “Relationships Rule”, *Business 2.0*, mayo de 2000, 303–319.

4. G. B. Kumar, “Being Customer Focused: The Customer Advocacy Imperative”, Cisco Blog ([http://www.cisco.com/web/IN/about/leadership/gbkumar\\_customer.html](http://www.cisco.com/web/IN/about/leadership/gbkumar_customer.html)), consultado el 19 de junio de 2012.

5. Esta información se tomó del sitio web de Regions (<http://www.regions.com>).

6. Cliff Edwards, “AMD + ATI: Imperfect Together?”, *BusinessWeek Online*, 25 de julio de 2006 ([http://www.businessweek.com/technology/content/jul2006/tc20060725\\_893757.htm](http://www.businessweek.com/technology/content/jul2006/tc20060725_893757.htm)).

7. Adaptado de Valarie Zeithaml, Mary Jo Bitner y Dwayne Gremler, *Services Marketing*, 6a. ed. (Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2013), pp. 25–27.
8. Este material se adaptó de Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry, *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations* (Nueva York: The Free Press, 2001).
9. Estos hechos provienen de M. Joy Hayes, “Bad Customer Service? Blame the Bosses’ Bad Policies”, *Daily Finance*, 25 de mayo de 2012 (<http://www.dailyfinance.com/2012/05/25/bad-customer-service-blame-the-bosses-bad-policies>); Brian Hindo, “Satisfaction Not Guaranteed”, *BusinessWeek Online*, 19 de junio de 2006 ([http://www.businessweek.com/magazine/content/06\\_25/b3989041.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/06_25/b3989041.htm)); Jena McGregor, “Marvin Ellison: Home Depot’s Mr. Fixit?”, *BusinessWeek Online*, 7 de mayo de 2009 ([http://www.businessweek.com/magazine/content/09\\_20/b4131054579392.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/09_20/b4131054579392.htm)); Jena McGregor, Aili McConnon y David Kiley, “Customer Service in a Shrinking Economy”, *BusinessWeek Online*, 19 de febrero de 2009 ([http://www.businessweek.com/magazine/content/09\\_09/b4121026559235.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/09_09/b4121026559235.htm)); Erica Ogg, “A Modest Proposal to Fix Dell’s Customer Service”, *CNET News*, 9 de mayo de 2008 ([http://news.cnet.com/8301-10784\\_3-9939821-7.html](http://news.cnet.com/8301-10784_3-9939821-7.html)); Aaron Ricadela, “Dell Will Spend \$1 Billion on Data Centers, Customer Labs”, *BusinessWeek*, 7 de abril de 2011 (<http://www.businessweek.com/news/2011-04-07/dell-will-spend-1-billion-on-data-centers-customer-labs.html>); y Harold L. Sirkin, “Serving Customers in a Downturn”, *BusinessWeek*, 31 de julio de 2009 ([http://www.businessweek.com/managing/content/jul2009/ca20090731\\_913928.htm](http://www.businessweek.com/managing/content/jul2009/ca20090731_913928.htm)).
10. La información en esta sección se basó en James H. Myers, *Measuring Customer Satisfaction* (Chicago: American Marketing Association, 1999); y Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry y A. Parasuraman, “The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21 (enero de 1993), 1–12.
11. A. Parasuraman, Leonard L. Berry y Valarie A. Zeithaml, “Understanding Customer Expectations of Service”, *Sloan Management Review*, 32 (primavera de 1991), 42.
12. Estos hechos provienen de the American Customer Satisfaction Index Scores by Industry ([http://www.theacsi.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=18&Itemid=115](http://www.theacsi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=18&Itemid=115)), consultado el 19 de junio de 2012; Andrea J. Ayers, “Executives Have No Idea What Customers Want”, *Forbes*, 10 de marzo de 2009 (<http://www.forbes.com/2009/03/10/consumers-executives-disconnect-leadership-managing-convergys.html>); Kevin P. Coyne, “The Customer Satisfaction Survey Snag”, *BusinessWeek Online*, 19 de junio de 2009 ([http://www.businessweek.com/managing/content/jun2009/ca20090619\\_272945.htm](http://www.businessweek.com/managing/content/jun2009/ca20090619_272945.htm)); y Timothy Keiningham y Lerzan Aksoy, “When Customer Loyalty Is a Bad Thing”, *BusinessWeek Online*, 8 de mayo de 2009 ([http://www.businessweek.com/managing/content/may2009/ca2009058\\_567988.htm](http://www.businessweek.com/managing/content/may2009/ca2009058_567988.htm)).
13. Adaptado de Judy Strauss, Adel El-Ansary y Raymond Frost, *E-Marketing*, 3a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003), 435–437.



## CASO 1

# USA Today: innovación en una industria en evolución\*

**Sinopsis:** Puesto que toda la industria de la prensa se encuentra al borde del colapso, Gannett y *USA Today* trabajan para evitar el desastre y transformar al periódico más leído del país en el mejor recurso de noticias e información de mañana. Este caso revisa la historia de *USA Today*, incluyendo su uso continuo de la innovación para mantenerse al tanto de los avances tecnológicos y socioculturales que cambian rápidamente en la industria de la prensa. En vista de la competencia continua a través de una variedad de fuentes de medios, el futuro de *USA Today* depende de su capacidad para traspasar continuamente los límites de la innovación y ofrecer valor agregado, contenido patentado que garantice la continuidad de la diferenciación y el futuro de la marca *USA Today*.

**Temas:** Estrategia del producto, innovación, mercado objetivo, estrategia de distribución, tecnología cambiante, cambios en los patrones socioculturales, relaciones con los clientes, competencia, diferenciación, enfoque estratégico, análisis FODA.

**U**SA Today, subtítulo “El diario de la nación”, debutó en 1982 como el primer periódico nacional de interés general de Estados Unidos. Fue creación de Allen H. Neuharth, quien hasta 1989 fue presidente de Gannett Co., Inc., una compañía internacional diversificada de noticias, información y comunicaciones, que ahora vale 4 700 millones. Gannett es un gigante mundial de la información que publica 82 diarios y 700 publicaciones periódicas y sitios web afiliados, opera 23 estaciones de televisión que llegan al 18.2% de la población estadounidense y se dedica a la mercadotecnia, la impresión comercial, los servicios de noticias, los servicios de datos, la programación de noticias, los sitios web de información y búsqueda y otros servicios de entrega de contenido. Actualmente, Gannett es el grupo de periódicos más grande de Estados Unidos en términos de circulación. Sus periódicos, entre ellos *USA Today*, tienen una circulación combinada de 11.6 millones de lectores entre semana y 12 millones de lectores cada domingo. La audiencia total en línea de Gannett es de aproximadamente 52 millones de visitantes únicos por mes, casi una cuarta parte de la audiencia total en internet en Estados Unidos.

Cuando *USA Today* debutó en 1982, logró un éxito rápido debido a su formato innovador. Ninguna otra fuente de medios había considerado un periódico nacional escrito en partes más cortas y espolvoreado con fotografías, gráficas y diagramas coloridos y llamativos. Diseñado para abordar las necesidades de una generación de bytes de sonido, los lectores encontraron el contenido de *USA Today* refrescante y más atractivo que el de los otros periódicos. La circulación creció rápidamente, de aproximadamente 350 000 en 1982 a aproximadamente 5.9 millones de lectores de prensa impresa y en línea hoy en día. *USA Today* sigue siendo el periódico

\*Harper Baird, de la Universidad de Nuevo México, preparó la versión actualizada de este caso con ayuda de Celeste Wood, Robyn Watson y Kevin Mihaly, de Universidad Estatal de Florida. Este caso se elaboró para el análisis en clase, y no para ilustrar el manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa.

impreso número uno, con más de 1.8 millones de diarios en circulación y el sitio web de *USA Today*, *USAToday.com*, es uno de los mejores sitios de internet para noticias e información. Sin embargo, mientras los periódicos se esfuerzan por mantener su relevancia en medio de los cambios técnicos y culturales, *USA Today* debe seguir ofreciendo contenido innovador y mejorar continuamente sus estrategias de mercadotecnia.

## La historia y el crecimiento de *USA Today*

En febrero de 1980, Allen Neuharth se reunió con los miembros del grupo de trabajo del “Proyecto NN” para analizar su visión de producir y comercializar un diario de distribución nacional. La tecnología satelital había resuelto recientemente el problema de la distribución geográfica limitada, por lo que Neuharth estaba dispuesto a aprovechar dos tendencias del público lector: 1) un periodo de atención cada vez más breve en una generación alimentada por la televisión y 2) un hambre creciente de más información. Neuharth creía que los lectores se enfrentaban a una crisis de tiempo en un mundo donde hay demasiada información disponible, pero hay muy poco tiempo para absorberla. Su visión para *USA Today* colocaba al diario como una fuente de información que proporcionaría más noticias sobre más temas en menos tiempo.

La investigación sugirió que *USA Today* debería dirigirse a los hombres orientados hacia el logro en posiciones profesionales y gerenciales, que eran lectores asiduos de periódicos y viajeros frecuentes. Mientras que el *New York Times*, estaba dirigido a la elite intelectual, los pensadores y los líderes políticos de la nación, y el *Wall Street Journal* a los líderes de negocios, *USA Today* se centraba en los jóvenes estadounidenses bien educados, de clase media, interesados en los eventos actuales.

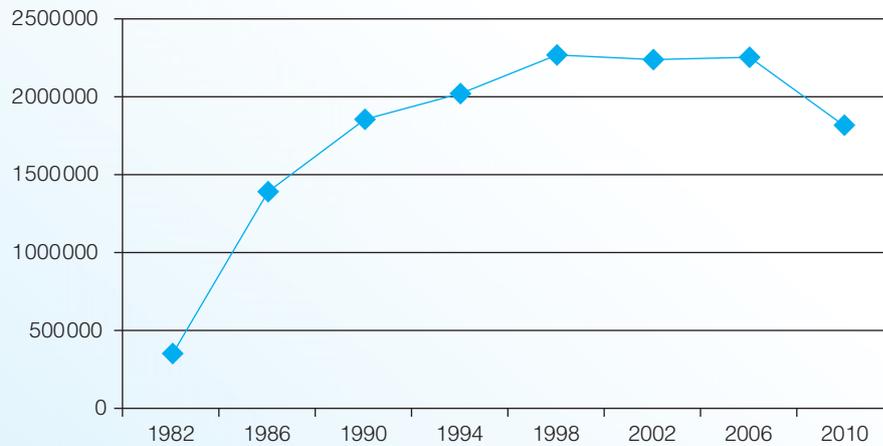
A principios de 1982, un equipo de personal de noticias, publicidad y producción del grupo de los diarios de Gannett desarrolló, editó, publicó y probó varios prototipos diferentes. Gannett envió tres versiones distintas de prototipos de 40 páginas de *USA Today* a casi 5 000 profesionales. Junto con cada prototipo, enviaron a los lectores una tarjeta de respuesta que preguntaba lo que más y menos les gustaba sobre el diario propuesto y si lo comprarían. Aunque el contenido de cada prototipo era similar, el diseño y la presentación gráfica diferían. Por ejemplo, uno incluía una sección llamada “Agenda” que incluía historietas y un calendario de reuniones organizadas por varias asociaciones profesionales. De acuerdo con la opinión del mercado, a los lectores les gustaron los prototipos. La junta directiva de Gannett aprobó por unanimidad el lanzamiento del periódico. El 20 de abril de 1982, Gannett anunció que las primeras copias de *USA Today* estarían disponibles en las áreas de Washington y Baltimore.

### Lanzamiento de *USA Today*

El 15 de septiembre de 1982, 155 000 ejemplares de la primera edición del periódico llegaron a los quioscos. En la primera página, el fundador Neuharth escribió un breve resumen de la declaración de misión de *USA Today*, en la que explicaba que quería que fuera instructivo y agradable para el público, informativo para los líderes nacionales y atractivo para los anunciantes. La primera edición se agotó. Un poco más de un mes después de su debut, la circulación de *USA Today* llegó a 362 879, el doble de la proyección original para fin de año. En abril de 1983, apenas siete meses después de su introducción, la circulación del periódico superó la marca del millón. La figura del caso 1.1 ilustra el crecimiento de la circulación de *USA Today* a través del tiempo. El lector típico resultó ser un profesional, por lo general un gerente, de unos 40 años de edad, bien educado, con un ingreso de aproximadamente 60 000 al año. El lector típico también era adicto a las noticias o a los deportes.

En comparación con otros periódicos, *USA Today* era verdaderamente único. Diseñado para la “generación de la televisión”, el periódico se dispuso a facilitar el acceso y la comprensión rápida de los lectores con poco tiempo. Ejemplos de este formato son el uso extenso de informes, columnas, titulares secundarios, subtítulos, listas por categoría, cajas con descripciones breves y gráficos informativos. Estas técnicas capturaban los puntos más sobresalientes.

FIGURA DE CASO 1.1 Crecimiento de la circulación de USA Today



Fuente: Con base en información de "USA TODAY Timeline," USA Today Media Kit ([http://www.usatoday.com/marketing/media\\_kit/pressroom/timeline.html](http://www.usatoday.com/marketing/media_kit/pressroom/timeline.html)), consultado el 10 de julio de 2012.

tes de una historia y los formatos que los lectores apreciaban. La investigación de Gannett demostró que los lectores obtenían la mayor parte de su información de dichos fragmentos y que estaban igual de interesados en los deportes, las reseñas de películas y la información de salud como en las noticias tradicionales. Cada número presentaba cuatro secciones: Noticias, Dinero, Vida y Deportes. El lema del periódico se ajustaba a su diseño: "La economía de las palabras. Una gran cantidad de información".

Puesto que *USA Today* era poco tradicional, sus críticos eran numerosos y feroces. Desde su punto de vista, el periódico estaba lleno de trucos: historias ajustadas y cortas; sin saltos de una página a otra, a excepción de los artículos de portada (las historias que continúan en otra página son un de las quejas principales de los lectores de periódicos); gráficos coloridos y ostentosos por todas partes; un estilo de escritura distintivo y casual; un llamativo mapa nacional del clima; un resumen de noticias de cada estado, un párrafo para cada uno; cajas de resumen; pequeñas gráficas y estadísticas cargadas con cobertura de deportes; y un enfoque en las celebridades y los deportes, con historias deportivas más detalladas que casi cualquier otro periódico de la nación. No había personal extranjero y la cobertura del mundo fuera de Estados Unidos era poca. *USA Today* fue rápidamente ridiculizado por los periodistas por su escasa profundidad y etiquetado como "McPaper" (periodismo chatarra o la comida rápida de los periódicos de negocios) debido a su estilo de escritura escueto e insolente y su cobertura superficial de los temas complejos. Incluso dentro de Gannett, Neuharth se encontró con la amarga resistencia de algunos altos ejecutivos. Sin embargo, los lectores admiraban el diario por su enfoque en la brevedad y la claridad, las oraciones y las palabras cortas.

Claramente, el periódico cubrió un hueco en el mercado, llenando varias necesidades y deseos insatisfechos. El éxito de *USA Today* provenía de escuchar a sus lectores y darles lo que querían. El periódico se comunica con los lectores a nivel personal rápidamente (muchas de las historias breves y llenas de hechos tienen menos de 250 palabras), clara y directamente, de una manera optimista y positiva. El color es fascinante y da al diario una apariencia contemporánea, igual que el número de historias que desafían el espacio, las curiosidades, las imágenes más grandes de lo habitual, las gráficas de barras y los diagramas, todo comprimi-

do en cada página sin parecer demasiado lleno. En lugar de confusión, los lectores obtienen pulcritud y orden. La organización consistente y confiable del periódico permite a los lectores ir directamente a cualquiera de las secciones principales de *USA Today*. Como resultado, un lector tarda en promedio solo 25 minutos en leer el diario.

### Innovación del programa de marketing

A pesar de sus críticos, la circulación de *USA Today* sobrepasó 1.4 millones a finales de 1985, cuando fue ampliado a 56 páginas. El precio de la cubierta también aumentó a 50 centavos, el doble de su precio original de 25 centavos por ejemplar. Para entonces, *USA Today* se había convertido en el segundo periódico más grande del país, con una circulación superada solamente por el *Wall Street Journal*. Aunque Neuharth había predicho que *USA Today* se convertiría rápidamente en una ganancia, tomó aproximadamente cinco años crear rentabilidad, pues el periódico perdió alrededor de 600 millones de dólares durante su primera década. Sin embargo, en 1993, sus ganancias eran de aproximadamente cinco millones de dólares. Un año más tarde las ganancias se duplicaron a unos 10 millones.

Durante su crecimiento temprano, el periódico desenterró una clase de lectores de periódicos con la que pocos habían tropezado: el viajero de negocios. La falta de regulación de las aerolíneas había llevado a una gran caída general en los precios de los boletos de avión, lo que indujo una oleada de viajes de negocios. Los viajeros de negocios en la carretera deseaban mantenerse al tanto de las noticias mundiales y nacionales, así como de lo que sucedía en su estado de origen y lo que hacían sus equipos deportivos locales. *USA Today* se apresuró a llenar el vacío, pero al hacerlo entró rápidamente en competencia directa con el *Wall Street Journal*. Para ese tiempo, los periódicos radicales, como el *New York Times*, comenzaron a añadir color; historias más cortas y mejor escritas, y reforzaron las campañas de circulación para competir con el “periódico de la nación”. El *Wall Street Journal* hizo lo mismo al introducir dos secciones nuevas (Dinero e Inversiones y mercado) para ampliar la cobertura de los medios de comunicación del periódico, la mercadotecnia, la tecnología y la inversión personal. En vista de esta competencia, así como del conocimiento de las necesidades cambiantes del lector, *USA Today* respondió con innovación propia.

**Innovación en el producto** Para mantenerse al frente de la competencia imitativa, *USA Today* decidió convertirse en un diario más serio con mejor periodismo. El cambio de noticias principalmente de entretenimiento a información seria comenzó con el desastre del transbordador espacial *Challenger* en 1986. En 1991, los editores comenzaron a enfocarse mucho más en la información seria en lugar de en las noticias de entretenimiento y, en 1994, bajo el presidente y editor Tom Curley, hubo un impulso masivo para actualizar el diario con el fin de convertirlo en un producto orientado hacia las noticias más serio y responsable.

Gannett también incorporó características de valor añadido menos tradicionales para mantener interesados a los lectores. El periódico agregó números de “línea directa” 1-800 y 1-900, donde los lectores podrían solicitar información especializada sobre planificación financiera, admisiones universitarias, desarrollo de negocios para minorías, impuestos y otros temas. Miles de lectores respondieron a las encuestas de opinión para los lectores y encuestas escritas sobre temas políticos y de actualidad. También se rediseñaron las páginas editoriales para proporcionar más espacio a los columnistas invitados y fomentar el debate. Gannett también inició un programa de secundaria “Academic All Star” que fue ampliado más tarde para incluir colegios y universidades. La creciente ubicuidad de internet a finales de la década de 1990 también dio lugar a algunos cambios en el contenido. Por ejemplo, la sección de Dinero comenzó a centrarse más en cuestiones de tecnología y en observar a los negocios a través de una perspectiva de comercio electrónico.

El primer rediseño importante en la historia de *USA Today* se produjo en el año 2000 cuando el papel pasó de un ancho de 54 pulgadas a uno de 50 pulgadas. La meta del rediseño era hacer que el diario fuera más fácil de leer y que tuviera un diseño más limpio. Las páginas eran más angostas y fáciles de manejar, especialmente en espacios reducidos, como aviones, trenes, autobuses y metro, y el papel se ajustaba mejor a las maletas, reflejando lo que Gannett había aprendido de los grupos de enfoque.

**Innovación en la promoción** *USA Today* también innovó en sus actividades de promoción. Históricamente, había limitado su promoción a la publicidad al aire libre y la televisión. Sin embargo, a finales de la década de 1980 Neuharth llevó a cabo una gira de promoción “BusCapade”, que consistía en viajar a los 50 estados para hablar con la gente sobre *USA Today*. Neuharth logró despertar la conciencia pública sobre su periódico, lo cual acreditó la rentabilidad de *USA Today*. Alentado por su éxito, Neuharth siguió adelante con una campaña de “JetCapade”, donde él y un pequeño equipo de reporteros viajaron a 30 países en siete meses, lo que estimuló la demanda global del periódico. Durante una visita a las tropas de la Operación “Tormenta del desierto” en el Golfo Pérsico en 1991, el general Norman Schwarzkopf expresó una necesidad de noticias de casa. *USA Today* organizó la entrega de 18 000 ejemplares diarios. El éxito en el exterior dio lugar a la publicación de *USA Today Internacional*, que ya está disponible en más de 60 países de Europa Occidental, Oriente Medio, África del Norte y Asia.

Desde el principio, *USA Today* se enfrentó a un desafío en la venta de espacio publicitario porque los anunciantes no estaban convencidos de que anunciarse en el diario fuera rentable. La primera estrategia de Gannett para reclutar anunciantes fue el Plan de Asociación, que ofrecía seis meses de espacio libre a quienes compraran seis meses de publicidad pagada. *USA Today* también comenzó a aceptar publicidad regional en una amplia variedad de categorías, como viajes, distribución, turismo y desarrollo económico. Los anuncios a color podrían llegar incluso hasta las 6:00 de la tarde del día anterior a la publicación, lo cual proporcionaba a los anunciantes locales mayor flexibilidad. El diario también se movió agresivamente hacia la “circulación de primer orden”, donde se venden grandes cantidades de *USA Today* a precios reducidos a los hoteles, líneas aéreas y restaurantes donde se proporcionan de forma gratuita a los clientes.

*USA Today* realizó otra promoción por primera vez en 1999, cuando rompió una de las prácticas más sagradas de la prensa diaria y comenzó a ofrecer espacio publicitario en la primera página (tiras de una pulgada a lo largo de todo el ancho de la parte inferior de la página). Esta muy buscada posición de primera plana se vendió por medio de contratos de un año por un millón o 1.2 millones de dólares cada uno, con cada anunciante un día a la semana. Conforme *USA Today* continuó prosperando, los anunciantes se sintieron atraídos por la gran cantidad de lectores del diario. Para enfrentar la demanda de los anunciantes, el periódico implementó la tecnología para permitirles transmitir copias electrónicas 24 horas al día.

**Innovación en la distribución** La entrega rápida siempre ha sido importante para *USA Today*. A finales de la década de 1990, el periódico obtenía elogios por su capacidad para entregar noticias oportunas, gracias a sus plazos tardíos. Por ejemplo, en muchas partes del país, *USA Today* puede imprimir los resultados deportivos mucho después que los periódicos locales o regionales. En información seria, ha sido capaz de ofrecer una cobertura más actualizada al rodar las prensas más de cuatro horas antes que el *Wall Street Journal* y casi tres horas más tarde que el *New York Times*. El periódico agregó sitios de impresión alrededor del mundo en un movimiento para acelerar aún más la distribución. También se añadió un programa de lectores innovador que llevó a *USA Today* a más de 160 campus universitarios en todo el país. Del mismo modo, los avances tecnológicos permitieron que la producción llegara a ser totalmente digital. Se implementó una nueva tecnología de computadora a placa para dar más tiempo a las salas de redacción y plazos de entrega más tempranos a los lectores.

### **USA Today se mueve hacia la red**

Una década después del lanzamiento de *USA Today*, Gannett se encontró en la posición envidiable de propietario de uno de los diarios más exitosos de Estados Unidos. *USA Today* era el periódico más leído en el país, con más de 3.7 millones de lectores diarios (el número de lectores es mayor que los números de circulación pagados debido a la transmisión de copias a otros lectores). En una época en la que casi todos los principales medios de comunicación nacionales sufrían disminuciones de lectores o audiencia, *USA Today* continuó creciendo. Sin embargo, los costos de distribución y promoción en aumento hicieron que el periódico no fuera rentable.

Para revertir esta tendencia, *USA Today* creó varios productos secundarios, incluyendo su primera publicación de interés especial, *Baseball Weekly*. Durante su primer mes de operación, la circulación de este último alcanzó 250 000 copias. Al final, *Baseball Weekly* se amplió para incluir una variedad de cobertura deportiva y se renombró *Sports Weekly*. A finales de 2007, *Sports Weekly* se clasificó como la mejor revista de deportes de venta en puestos de periódicos. Debido al éxito del formato de *Sports Weekly*, *USA Today* lanzó una revista similar en marzo de 2009. *Open Air* de *USA Today* estaba orientada hacia el “cliente bien informado, ocupado y acaudalado” y diseñada para inspirar “a millones de lectores para encontrar la aventura y sus recompensas en su vida cotidiana”. De acuerdo con *USA Today* “*Open Air* ofrece una forma nueva y fascinante de observar las posibilidades de la aventura que nos rodean cada día, desde las actividades regulares, como mejorar su juego de golf con un alargamiento que utilizan los profesionales, o encontrar el mejor equipo para su próximo torneo de softbol, hasta oportunidades únicas en la vida, como una caminata de seis días en el espectacular Río Grande Gorge en Nuevo México”. Sin embargo, en lugar de comercializar la publicación como un producto independiente, *Open Air* se usó para aumentar la demanda en el sector de la imprenta y fue puesta a disposición cuatro veces al año en las ediciones del viernes de *USA Today*. Además, para aventurarse en los medios de comunicación, *USA Today* se unió a la CNN para producir un programa de televisión sobre fútbol y lanzó SkyRadio para proporcionar radio en vivo en los vuelos de las líneas aéreas comerciales.

El principal producto secundario, en términos de éxito actual y futuro potencial, fue *USA Today Online*, presentado por la compañía el 17 de abril de 1995. La versión en línea era vista como un compañero natural de la versión impresa, debido a la distribución mundial del diario. La primera versión estaba disponible a través del navegador Mosaic de CompuServe y requería software especial, una conexión de red CompuServe y una suscripción mensual de 14.95 dólares más 3.95 dólares por hora. Para junio de 1995, *USA Today Online*, se convirtió en un servicio gratuito que funcionaba con cualquier navegador web y proveedor de servicios de internet. Lo “en línea” favoreció más tarde a *USAToday.com*.

Al igual que su hermana impresa, *USAToday.com* es brillante, alegre y está llena de historias del tamaño de una pepita. La versión en línea permite a los lectores recibir noticias actualizadas que incluyen elementos visuales coloridos y audio bien definido. Proporciona uno de los sitios más extensos en internet, el cual presenta miles de páginas de noticias actualizadas, noticias sobre deportes, negocios y tecnología, pronósticos meteorológicos de cuatro días e información sobre viajes disponibles las 24 horas del día, los siete días de la semana.

Otro generador de ingresos, lanzado en 1998 como respuesta a las peticiones de los lectores frecuentes de material archivado, fue el servicio de archivos de pago por evento (<http://archives.usatoday.com>). La sección *USA Today Archives* permite a los lectores realizar una búsqueda ilimitada y gratuita de artículos de periódico que han aparecido desde abril de 1987. Los artículos se pueden descargar por 3.95 dólares cada uno o como parte de los planes de acceso diarios, mensuales y anuales del sitio.

### **USA Today proporciona noticias e información bajo demanda (on-demand)**

*USAToday.com* ha evolucionado de una fuente de medios de comunicación en línea a una comunidad rica en información bajo demanda. Este movimiento hacia los medios de comunicación en línea fue el resultado del aumento de los costos del papel de periódico, el cual obligó a casi todas las empresas de periódicos a incrementar las noticias en línea para aumentar el número de lectores y reducir los gastos de distribución. Además, para ajustarse al ritmo de avance de la comunicación y la tecnología, el director ejecutivo Craig Dubow anunció su compromiso con “hacer llegar las noticias y la información a las manos de los consumidores más rápido que nunca antes”. Para ayudar a la compañía en esta iniciativa, *USAToday.com* añadió blogs, RSS (distribución muy simple) y podcasts para asegurar que sus noticias siguieran siendo relevantes para los lectores ocupados y móviles. Gannett también se interesó en una empresa con tecnología única que agregaba noticias en internet y clasificaba la información sobre 300 000 temas. Otras adquisiciones incluyeron PointRoll, un servicio que permite a los anunciantes de internet ampliar su espacio en línea. Una forma innovadora en la que Gannett

aprovechó este servicio fue ayudar a los anunciantes a dirigir a los consumidores hacia los comerciantes locales. Cuando un usuario desplazaba el cursor sobre un anuncio, este se ampliaba para revelar información sobre el minorista más cercano.

Además, en un esfuerzo por convertirse en tienda de una sola parada para todo tipo de información, USAToday.com comenzó a proporcionar a los lectores y visitantes del sitio la posibilidad de buscar sus intereses únicos y conectarse con personas de ideas afines. Por ejemplo, en el primer trimestre de 2008, USAToday.com introdujo “Network Journalism”, un sitio que combina el contenido creado profesionalmente por los escritores de *USA Today* con el contenido, los comentarios y las recomendaciones generados por los consumidores, así como alertas de mensajes instantáneos y funciones de búsqueda avanzada. La compañía también creó comunidades en línea con foros de discusión, encuestas y otros contenidos interactivos. Hoy en día, los grupos comunitarios en línea de USAToday.com continúan expandiéndose, con foros orientados hacia los individuos interesados en temas como las artes marciales mixtas (MMA), los automóviles (“Open Road”) y los juegos de video.

Además, USAToday.com lanzó cerca de 200 000 páginas de temas únicos en línea disponibles en vínculos (links) insertados en las páginas de las historias o en una sección de temas independientes. De acuerdo con Jeff Webber, editor de USAToday.com, “*USA Today* siempre se ha enfocado en lo que se habla en Estados Unidos y proporciona el contenido que alimenta la conversación de la nación. Nuestras nuevas páginas profundizan en temas que van de Sarah Palin a Starbucks; de Barack Obama a Bono; y de American Idol al iPhone, todas las cosas que ponen en marcha a Estados Unidos”. Las categorías de páginas de temas incluyen Marcas; Cultura, Eventos y premios, Salud y bienestar, Legislación y actos, Ciencias naturales y físicas, Organizaciones, Gente, Lugares, Geografía, y Religión y creencias.

### Extensiones de marca y asociaciones

Una parte clave de la estrategia de marketing de *USA Today* es formar alianzas para ampliar su alcance. En 2008, comenzó a ver más allá del ámbito de los medios de noticias diarias y se aventuró a las extensiones de la marca a través de los puntos de venta y la televisión. En un intento por captar más clientes (en lugar de participación de mercado), abrió tres puntos de venta *USA Today* Travel Zone en las terminales del aeropuerto a finales de 2008. Estas tiendas tienen todos los productos que los viajeros esperan encontrar, como materiales de lectura, artículos diversos, accesorios de viaje y otros artículos de conveniencia. Para alinearse con la imagen actual y la sensación del periódico que sus clientes reconocen, las secciones de la tienda están claramente identificadas y utilizan colores que representan las principales secciones de *USA Today*: Noticias (azul), Dinero (verde), Deportes (rojo) y Vida (morado).

También en 2008, la compañía lanzó *USA Today Live*, un servicio de televisión diseñado para ampliar el alcance de la compañía más allá de los esfuerzos concentrados actuales y dirigido a los profesionales y viajeros de negocios. Al asociarse con Fuse, la cadena de televisión nacional de música Versus, y MOJO HD en una variedad de programación con base en series, *USA Today Live* introdujo audiencias nuevas a la marca *USA Today*. Las asociaciones de programación incluían: “City Limits Fishing”, una serie semanal de seis partes en Versus, que destacaba los lugares donde los pescadores se enfrentan a un reto semanal de capturar un límite de peces en lugares exóticos y cercanos; “10 Great Reasons”, una serie semanal de ocho partes en Fuse diseñada para “rendir homenaje a actos, géneros, rumores e historias sobre nuestros placeres musicales culpables y la razón por la que los amamos, pero puede ser un poco embarazoso admitirlo”; así como “Gotta Get Gold”, una serie de 10 partes en MOJO HD centrada en lo que se necesita para entrenar y competir en los niveles más altos de atletismo.

En enero de 2011, *USA Today* adquirió Reviewed.com, una empresa que prueba y califica dispositivos electrónicos, como cámaras, videocámaras y televisores de alta definición. *USA Today* también trabajó con Learning.com en 2012 para proporcionar a los profesores y estudiantes mejor acceso a los recursos didácticos digitales y contenido educativo. Otras asociaciones recientes son Major League Baseball, Doritos, Seat Geek y National Geographic. Estas extensiones de la marca forman parte de la estrategia de *USA Today* para desarrollar una “estrategia integrada de medios de consumo” y añadir más valor a sus productos.

## USA Today, hoy y mañana

Al observar el mercado total de diarios de circulación nacional, *USA Today* ha tenido bastante éxito. Ha visto más de 30 años de crecimiento continuo y es uno de los periódicos más leídos en Estados Unidos. Juntos, *USA Today* y USA Today.com tienen más de 5.3 millones de lectores diarios, incluyendo más de 1.8 millones de suscriptores de pago. A pesar de que la circulación impresa de periódicos ha disminuido, *USA Today* todavía posee la más grande con más de 1.8 millones de copias diarias y 3.2 millones de lectores diarios. También tiene el mayor volumen de ventas con 425 000 periódicos por día. Aunque *USA Today* todavía tiene la mayoría de periódicos impresos en circulación, sus 116 000 suscripciones digitales se encuentran detrás de las 552 000 suscripciones del *Wall Street Journal* y las 807 000 del *New York Times*. Esto ha llevado a *USA Today* a perder su liderazgo como el periódico más leído ante el *Wall Street Journal*.

Aunque las tasas de suscripciones digitales del periódico son bajas, su audiencia en línea ha aumentado a casi 24 millones de visitantes únicos al mes. Durante el año 2011, USA Today.com ha experimentado un crecimiento de dos dígitos en visitantes únicos, visitas y páginas vistas al mes. En octubre de 2011, el sitio tuvo su mejor mes registrado en casi cinco años. El compromiso con el sitio también aumentó, el tiempo medio invertido en el sitio por visitante aumentó 34 por ciento.

Además de la disminución de los medios impresos, *USA Today* también se enfrenta a una fuerte competencia en la distribución de información en línea a través de sitios de televisión y revistas, blogs y podcasts. Las empresas basadas en internet como Yahoo! y Google se han trasladado en el mercado publicitario. La multitud de opciones para los consumidores y los anunciantes significa que *USA Today* tendrá que trabajar más duro para innovar y buscar una forma de diferenciar sus productos en el mar de la competencia. Esta será una tarea desafiante debido a la disminución continua de los lectores de periódicos y la creciente demanda de los consumidores de noticias en línea gratis.

Puesto que *USA Today* crea proyectos para el futuro, debe considerar una serie de cuestiones. Las siguientes secciones describen algunos de los problemas clave a los que se enfrenta mientras planea su futuro.

### Los clientes de USA Today

La inmensa mayoría de la circulación de *USA Today* se encuentra dentro de Estados Unidos. Los principales lectores de *USA Today* trabajan en posiciones de administración media a superior y, a menudo, son las personas que toman las decisiones en sus oficinas y hogares, así como los adictos a la tecnología y los aficionados a los deportes. También participan en una amplia gama de pasatiempos, como ir al cine y viajar. Los lectores de periódicos impresos son 69% hombres y 31% mujeres, con un promedio de edad de 50 años y un ingreso familiar medio de 91 683 dólares. Para USA Today.com, el público está equilibrado entre hombres (51%) y mujeres (49%), pero con una edad promedio mucho menor (30 años) y un ingreso familiar medio (47 500 dólares). La propiedad de la vivienda también es mucho menor para la audiencia de USA Today.com (49%), en comparación con los lectores de periódicos (80 por ciento).

Los actores importantes en el proceso de compra son los suscriptores, los compradores de una sola copia y los patrocinadores de terceros, a menudo se hace referencia a ellos como compradores de primera línea. Los clientes más leales de *USA Today* son suscriptores de la versión impresa, que compran periódicos dominicales o diarios entregados directamente en su hogar u oficina a intervalos de 13 a 52 semanas por 195 dólares al año. Los compradores de una sola copia tienden a comprar el periódico fuera de la rutina diaria (consumidores asiduos) o en ocasiones con base en eventos informativos específicos (consumidores poco frecuentes). Las ediciones de una sola copia de *USA Today* son distribuidas en quioscos de ventas, grandes cadenas de supermercados, librerías y máquinas expendedoras que funcionan con monedas. El veinte por ciento de las copias pagadas es comprado por terceros, quienes distribuyen copias gratuitas a los usuarios finales para agregar valor a sus propios bienes o servicios. Por ejemplo,

hoteles, restaurantes, bancos, universidades, aeropuertos y otras organizaciones de servicios que ofrecen a los clientes la oportunidad de disfrutar de una copia de *USA Today* durante el desayuno o mientras esperan en el vestíbulo. *USA Today* también está disponible en formatos electrónicos en [USAToday.com](http://USAToday.com), dispositivos móviles y actualizaciones por correo electrónico. La edición electrónica cuesta 99 dólares por año. La disponibilidad de *USA Today* por distribución electrónica puede disuadir a algunos consumidores de comprar el producto impreso.

## Competencia

Gannett tiene competidores de varios campos, incluyendo otros periódicos nacionales como el *Wall Street Journal* y el *New York Times*, las redes de cable, los proveedores de radio satélite y terrestre sindicados nacionalmente, como Sirius/XM, sitios de internet, como Yahoo! y Google, y blogs como Huffington Post.

**The Wall Street Journal** El mayor competidor de *USA Today* es el periódico *Wall Street Journal*, propiedad de Dow Jones & Co. Inc. El *Wall Street Journal* se enfoca en los lectores influyentes de negocios como su público principal. Sus líneas de productos incluyen periódicos, agencias de prensa, revistas, sitios web, índices, televisión y radio. El sitio web del *Journal*, [www.wsj.com](http://www.wsj.com), añade más de 1 000 noticias por día e incluye información sobre precios en más de 30 000 acciones y fondos en todo el mundo. Tiene alianzas estratégicas con otras empresas de información, como CNBC, Reuters y SmartMoney.

La circulación total impresa y digital para la versión del *Wall Street Journal* es de 2.12 millones, que incluye 1.56 millones de suscripciones impresas y más de 552 000 suscripciones digitales pagadas. El gran número de suscriptores de pago proporciona al *Wall Street Journal* la mayor circulación en comparación con cualquier periódico, superando a *USA Today* por más de 310 000. Cincuenta y seis por ciento de los lectores de periódicos impresos tiene empleos de alta gerencia y 88% son graduados de la universidad. El ingreso familiar promedio es de 257 100 dólares y el valor neto promedio es de 2.6 millones de dólares. Ochenta y dos por ciento de los lectores de periódicos impresos son hombres y el lector promedio tiene 57 años. El *Wall Street Journal* cobra una tarifa de 9.65 dólares por semana (aproximadamente 502 dólares por año) por una suscripción digital e impresa combinada y 4.99 dólares por semana (aproximadamente 260 dólares por año) por una sola suscripción digital.

Dow Jones ha hecho varias mejoras al *Journal* en un intento por hacerlo más competitivo. En 2005 añadió una edición de fin de semana, diseñada para ayudar a los anunciantes a llegar a la audiencia del periódico en su casa durante esos días. El *Wall Street Journal* también implementó un diseño compacto nuevo de 48 pulgadas de ancho. El periódico siguió el ejemplo de *USA Today* y añadió anuncios en la primera plana, lo que demuestra que esta práctica es cada vez más común ya que los periódicos buscan maneras de aumentar los ingresos.

**The New York Times** Además del *New York Times*, la New York Times Co., posee otros periódicos y sitios web relacionados, dos estaciones de radio en la ciudad de Nueva York, nueve estaciones de televisión que operan en siete estados y el motor de búsqueda About.com, adquirido en 2005 por 410 millones de dólares. El mercado objetivo del periódico es la élite intelectual. Como se explica en su kit de prensa, “El *New York Times*, las personas influyentes lo leen porque la gente influyente lo lee”. Al igual que *USA Today* y el *Wall Street Journal*, el *New York Times* está disponible tanto en versión impresa como en línea en [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com).

La circulación total del *New York Times* es de 1.58 millones, incluyendo 779 000 suscripciones impresas y 807 000 suscripciones digitales. Los lectores del *New York Times* son 52% hombres, 65% graduados universitarios, 40% profesionales/administradores con una edad promedio de 49 años. El ingreso familiar medio es de 99 645 dólares. Las suscripciones impresas (que incluyen acceso digital completo) para clientes fuera de la ciudad de Nueva York tienen un precio de 200 a 400 dólares por año, dependiendo de la frecuencia de entrega. Las suscripciones digitales (que incluyen acceso ilimitado a [NYTimes.com](http://NYTimes.com)) están disponibles para teléfonos inteligentes (195 dólares por año), tabletas (260 dólares por año) o ambos (455 dólares por año).

Recientemente, ha realizado cambios en un intento por ser más rentable. Elevó sus índices de entrega a domicilio y redujo el número de páginas en su sección de valores. Además, ha puesto en práctica políticas de ahorro de costos, como la reducción de personal y la disminución de tamaño en su versión impresa. Desde 2011-2012, el *New York Times* observó un aumento de 73% en su circulación debido a un incremento en las suscripciones digitales.

**Otros medios competidores** *USA Today* también se enfrenta a la competencia por la atención de la audiencia y los dólares que provienen de la publicidad de las empresas fuera de su industria, incluyendo la red y la televisión por cable, los sitios web de noticias de televisión y los recopiladores de noticias en internet. Como se muestra en la figura de caso 1.2, los periódicos nacionales son deficientes en términos de uso regular en comparación con otras opciones de medios.

Cada vez más estadounidenses, en especial los más jóvenes, recurren a nuevas fuentes de consumo de medios. Los proveedores de información en internet o los recopiladores de noticias son otra fuente de competencia para *USA Today*. Más de mil millones de personas en todo el mundo tienen acceso a internet en casa o en el trabajo. La mayoría de los proveedores de información en internet obtienen su dinero a través de suscripciones, publicidad o ambos. Es importante considerar a la internet como un medio de comunicación y que la publicidad ya no está atada a las computadoras de escritorio. Hoy en día, casi todos los principales proveedores de internet y desarrolladores de contenido hacen que el suyo esté disponible en dispositivos portátiles, incluyendo *USA Today*.

### Dificultades económicas

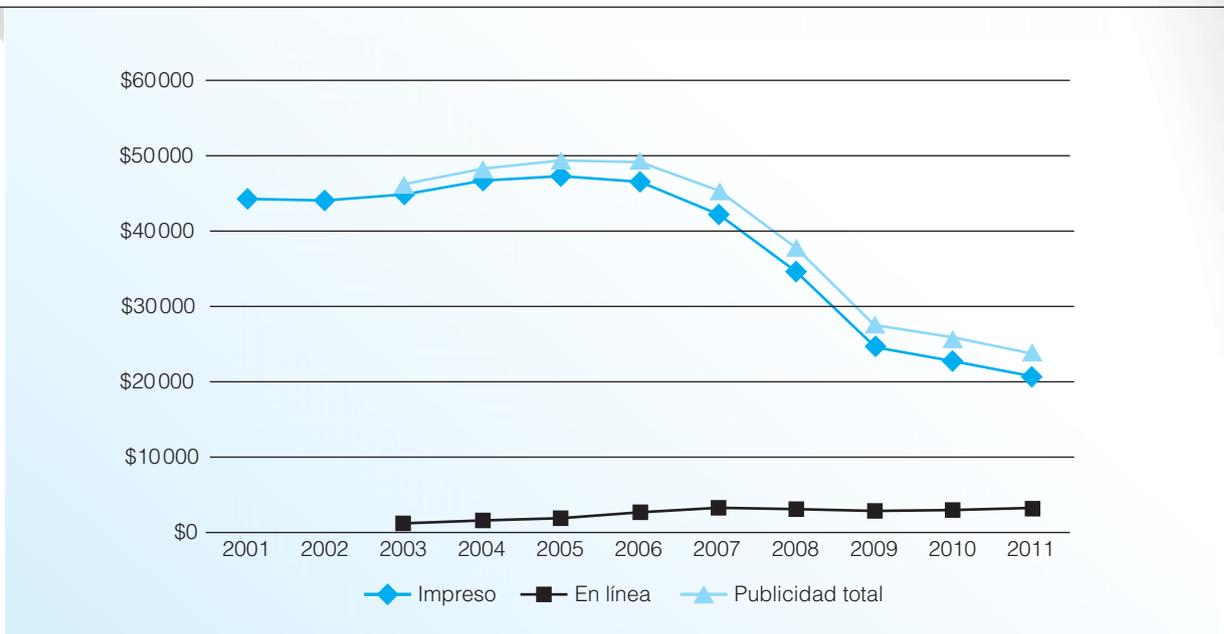
*USA Today* y otros periódicos han luchado contra la caída de los ingresos y el aumento de los costos durante varios años. Los ingresos tanto a partir de la publicidad impresa como de la publicidad en línea han caído de manera constante, al disminuir en más de 51% desde 2005. Los anuncios clasificados han resultado especialmente afectados, al disminuir más de 71% en solo seis años, probablemente debido a sitios como Craigslist, que presenta anuncios de forma gratuita (consulte la figura de caso 1.3). A pesar de que los ingresos por publicidad habían caído desde antes de la recesión, en 2008 y 2009 la disminución se acentuó debido al mercado publicitario débil, especialmente en los sectores automotriz, de venta minorista y del empleo. De hecho, 2008 y 2009 fueron los peores años en la historia de la industria de la prensa de Estados Unidos. A pesar de que los ingresos por publicidad siguen disminuyendo hoy en día,

**FIGURA DE CASO 1.2 Fuentes de noticias para adultos en Estados Unidos**

	Uso en todo momento o en ocasiones	Uso rara vez o nunca
Noticias de TV local	76%	23%
Red de Noticias de TV	66%	32%
Noticias de TV por cable	60%	38%
Periódicos locales	69%	30%
Periódicos nacionales	25%	73%
Revistas de noticias semanales	25%	72%
Recopiladores de noticias en línea	49%	48%
Sitios web de televisión por cable	36%	61%
Sitios web de periódicos nacionales	36%	61%

Fuente: Con base en información de "Troubles for Traditional Media—Both Print and Television," Harris Interactive, 28 de octubre de 2010 (<http://www.harrisinteractive.com/NewsRoom/HarrisPolls/tabid/447/mid/1508/articleId/604/ctl/ReadCustom%20Default/Default.aspx>).

FIGURA DE CASO 1.3 Gastos anuales de publicidad en periódicos



Fuente: Con base en Newspaper Association of America, marzo de 2012 (<http://www.naa.org/Trends-and-Numbers/Advertising-Expenditures/Annual-All-Categories.aspx>).

el índice de declive se han desacelerado en los últimos años, con una publicidad en periódicos total de 7.3% en 2011.

Además, el alto costo del papel de periódico también es un problema. El costo promedio por tonelada de papel de diario consumido aumentó 13% en 2011, pero los efectos de los aumentos de precios se compensaron parcialmente con una disminución en el consumo de diarios impresos. En un intento por mitigar los aumentos en los costos de impresión, Gannett continúa moderando el consumo y los gastos del papel periódico por medio de la reducciones del ancho de banda de impresión y el uso de papeles más ligeros y reciclados.

Estos costos han obligado a numerosos periódicos a cerrar, reducir los días de publicación, despedir a los empleados, reducir los salarios o adoptar un formato en línea. Gannett ha comenzado a enfocarse en la disminución de la dependencia de las ventas de la versión impresa. En agosto de 2010, *USA Today* reestructuró su sala de redacción para ajustarse a los cambios en la economía y la industria del periódico. La empresa realizó cambios importantes en las divisiones de circulación, finanzas y noticias, creó 10 nuevas posiciones ejecutivas y recortó nueve por ciento de su personal. El resto del personal se dividió en “anillos de contenido” en lugar de las secciones de noticias, deportes, dinero y vida. Además, en 2012 Gannett nombró a Larry Kramer, veterano de la industria de los medios, director ejecutivo de *USA Today*. Kramer es responsable de implementar una estrategia corporativa enfocada en los medios digitales, a partir de un relanzamiento previsto de los productos en línea de *USA Today* para teléfonos móviles y tabletas.

Para responder a los costos crecientes y la pérdida de ingresos a partir de la publicidad, *USA Today* y otros periódicos tratan de encontrar nuevas formas de generar ingresos por medio de sus estrategias de fijación de precios. Después de años de ofrecer noticias en línea de forma gratuita, cada vez más periódicos, incluyendo *USA Today* y otros de Gannett, han puesto en práctica el contenido por pago, que da a los lectores acceso en línea para algunas

historias gratuitas antes de que tengan que registrarse para obtener una suscripción digital. Los lectores tienen un límite de 5 a 15 historias gratis al mes y pueden tener acceso digital al comprar por lo menos una suscripción impresa dominical. Gannett también eleva los precios de una sola copia hasta en un tercio del de sus periódicos impresos. Al reducir sus costos de impresión e impulsar los medios digitales, la compañía espera sumar 100 millones de dólares en ganancias anuales.

### Tecnología cambiante

La tecnología ha cambiado la forma de acceder a la información. Ahora, los consumidores tienen una variedad de maneras de conseguir las últimas noticias: medios impresos, redes de televisión de 24 horas, sitios web de noticias, dispositivos móviles, motores de búsqueda, blogs y redes sociales que dan noticias de última hora.

La tecnología no solo proporciona a los consumidores más opciones, sino que también les permite personalizar las noticias que reciben a un nivel que nunca habían podido hacerlo antes. Estos cambios han causado un marcado descenso en la circulación de periódicos, ya que la gente usa la internet y otros medios para obtener noticias e información oportuna. En solo un año, la circulación digital se elevó 14.2% del total de la circulación de los periódicos, por encima de 8.66% en marzo de 2011.

A medida que la demanda de noticias e información de última hora se expandía, USAToday.com capitalizó el crecimiento de los dispositivos móviles. Para los usuarios de tabletas y teléfonos inteligentes (como el Kindle de Amazon y el iPad de Apple), la compañía creó múltiples aplicaciones. Estas últimas proporcionan a los lectores acceso a las últimas noticias, el clima y las fotografías en el mismo momento en el que la versión impresa sale a la venta. Las aplicaciones también cuentan con encuestas interactivas y los usuarios pueden compartir artículos de noticias, dinero, deportes, vida, tecnología y viajes por correo electrónico, mensajes de texto, Facebook, o Twitter. Las aplicaciones para iPhone y iPad conducen a la categoría de noticias; la aplicación para iPhone llega a 1.4 millones de visitantes al mes y cuenta con más de 4.7 millones de descargas, mientras que la aplicación de iPad llega a 1.1 millones de visitantes mensuales y cuenta con más de 2.8 millones de descargas.

Además, *USA Today* ofrece otras aplicaciones para teléfonos móviles, como juegos y viajes. La compañía se asoció con los hoteles Hampton para ofrecer la aplicación AutoPilot, dirigida a los grupos de consumidores viajeros y de negocios. La aplicación AutoPilot ofrece a los usuarios la capacidad para rastrear fácilmente los itinerarios de viajes y vuelos, usar las capacidades de GPS en tiempo real, obtener “información sobre los retardos al momento de más de 16 000 aeropuertos, 1 400 aerolíneas y 100 000 vuelos diarios”, supervisar la información de vuelos de salida y llegada, y conocer las condiciones climáticas actuales y futuras. La estrategia móvil de la compañía parece funcionar; el tráfico móvil de USAToday.com aumentó 154% en 2011, y el iPad genera aproximadamente la mitad del tráfico.

*USA Today* también aprovecha el ascenso de las redes sociales. En 2011, las referencias a las redes sociales para USAToday.com aumentaron 61%; la mayoría en Facebook, Twitter y Stumble Upon. En un movimiento para ofrecer contenido más personalizable y aprovechar la popularidad de Facebook, *USA Today* lanzó la aplicación USA Today + Me Social News en enero de 2012. Esta aplicación permite seleccionar artículos de noticias de *USA Today* a los usuarios de Facebook en función de sus intereses personales, así como en función de lo que sus amigos han leído y recomendado. Esto puede ser una innovación clave para la empresa ya que cada vez más personas pasan tiempo en Facebook. Las aplicaciones hacen que sea conveniente para los clientes acceder a las noticias y añadir un aspecto social a la lectura de noticias.

En general, la tecnología puede haber iniciado el declive de la industria del periódico, pero también ofrece a *USA Today* oportunidades para mantener e incluso ampliar su número de lectores. La tecnología permite a *USA Today* y otros periódicos entregar las noticias de una forma más rentable, adaptable, directa y útil que nunca será posible por medio del papel. En especial, la tecnología móvil ha permitido a *USA Today* ejecutar literalmente la visión de Dubow de “llevar las noticias y la información a las manos de los consumidores más rápido que nunca antes”.

## Cambios culturales

El declive de *USA Today* y otros periódicos impresos es parte de una tendencia cultural más amplia. Las personas obtienen sus noticias de internet cada vez con mayor frecuencia. La investigación realizada por el Centro de Investigación Pew muestra que 41% de las personas cita a internet como una de sus principales fuentes de noticias, en comparación con 31% que cita los periódicos. Esta tendencia refleja tanto el crecimiento de la internet como la disminución gradual del número de lectores de periódicos.

Esta tendencia es aún más pronunciada entre los más jóvenes. El sesenta y cinco por ciento de los jóvenes de 18 a 29 años de edad cita a la internet como una de sus principales fuentes de noticias, por lo que es la más popular. Para aprovechar esta tendencia, los periódicos tratan de atraer lectores nuevos y jóvenes al ofrecer componentes más interactivos y sociales. Sin embargo, la transición es difícil debido a que existen diferencias significativas entre los intereses de los lectores de periódicos actuales (en su mayoría *Baby boomers*) y los consumidores más jóvenes. Los *Baby boomers* están más interesados en las noticias importantes y la cobertura de las noticias locales, mientras que los lectores más jóvenes buscan más los deportes, el entretenimiento y las historietas.

## Evolucionar para enfrentar el futuro

Aunque el aumento de las opciones digitales para noticias e información de la industria tienen a algunos observadores de la industria lamentando la muerte de los periódicos, algunos creen que estos prosperarán si desarrollan una presencia en línea sana y se adaptan a la evolución de los patrones de consumo de medios. Las nuevas tecnologías, los cambios en los lectores y el aumento de los costos de impresión presentan retos para *USA Today*, así como oportunidades para ampliar su alcance hacia nuevos clientes y medios. Durante más de 30 años, el periódico ha respondido a las necesidades de sus clientes de formas nuevas e inesperadas. De cara a la competencia en los mercados tanto impresos como digitales, el futuro de *USA Today* depende de su capacidad para seguir innovando y adaptando sus estrategias de marketing a las cambiantes necesidades del mercado. Para seguir teniendo éxito, debe continuar utilizando una estrategia de valor añadido para mejorar aún más la distribución de su contenido y asegurar la continuidad de la diferenciación de productos.

## Preguntas de análisis

1. ¿Qué oportunidades en el ambiente de mercadotecnia aprovechó Gannett durante el lanzamiento de *USA Today*? ¿Cómo aprendió la empresa y respondió a estas oportunidades? Conteste las mismas preguntas para *USAToday.com*.
2. ¿En qué forma ha probado ser exitosa una estrategia continua de innovación de marketing para *USA Today* y *USAToday.com*? ¿Usted cree que *USA Today* está bien posicionada para el futuro? Explique.
3. ¿Cuáles son las consecuencias FODA para *USA Today*, conforme mira hacia el futuro? ¿Qué fortalezas y oportunidades puede aprovechar conforme busca una ventaja competitiva en la distribución de noticias e información?
4. Con base en las experiencias de *USA Today* con las noticias impresas y en línea, evalúe su potencial a largo plazo así como el de la industria de la prensa. ¿Cree usted que los periódicos impresos sobrevivirán a pesar de la competencia digital?

## Fuentes

Los hechos de este caso provienen de American Free Press, "US Papers Decline Despite Online Growth: Report", 6 de marzo de 2012 (<http://www.turkishpress.com/news.asp?id=379507>); Tim Arango, "Drop in Newspaper Circulation Accelerates to Pass 7%", *NYTimes.com*, 27 de abril de 2009 ([http://www.nytimes.com/2009/04/28/business/media/28paper.html?\\_r=2](http://www.nytimes.com/2009/04/28/business/media/28paper.html?_r=2)); Dow Jones, Inc. Fact Sheet (<http://www.dj.com/djcom/FactSheets/DowJones.htm>), consultado el 10 de julio de 2012; Rick Edmonds, "Why USA Today's Declines Led to Radical Restructuring", *Poynter*,

4 de marzo de 2011 (<http://www.poynter.org/latest-news/business-news/the-biz-blog/105382/why-usa-todays-declines-led-to-radical-restructuring>); “Electronic Paper”, *Wikipedia* ([http://en.wikipedia.org/wiki/Electronic\\_paper](http://en.wikipedia.org/wiki/Electronic_paper)), consultado el 10 de julio de 2012; Gannett Company, Inc., 2008 Annual Report ([http://media.corporate-ir.net/media\\_files/irol/84/84662/08GCIAnnualReport.pdf](http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/84/84662/08GCIAnnualReport.pdf)), consultado el 29 de octubre de 2009; Paul Gillin, “Some Innovative Papers Find Ways to Diversify”, *Newspaper Death Watch*, 21 de marzo de 2012 (<http://newspaperdeathwatch.com>); Harris Interactive, “Troubles for Traditional Media - Both Print and Television”, 28 de octubre de 2010 (<http://www.harrisinteractive.com/NewsRoom/HarrisPolls/tabid/447/mid/1508/articleId/604/ctl/ReadCustom%20Default/Default.aspx>); Peter Johnson, “Internet News Supplements Papers, TV”, *USA Today*, 31 de julio de 2006, p. 5D; K. Jurgensen, “Quick Response; Paper Chase: USA Today Editor Sees Shifts in How Information is Generated and Delivered to Readers”, *Advertising Age*, 14 de febrero de 2000, p. S6; K. Jurgensen, “USA Today’s New Look Designed for Readers”, *USA Today*, 3 de abril de 2000, p. 1A; “Larry Kramer Named Publisher Of USA Today”, *Huffington Post*, 14 de mayo de 2012 ([http://www.huffingtonpost.com/2012/05/15/larry-kramer-usa-today-publisher\\_n\\_1517611.html](http://www.huffingtonpost.com/2012/05/15/larry-kramer-usa-today-publisher_n_1517611.html)); P. Long, “After Long Career, USA Today Founder Al Neuharth is Ready for More”, *Knight-Ridder/Tribune Business News*, 28 de abril de 1999; Neal Lulofs, “The Top U.S. Newspapers for March 2012”, *Audit Bureau of Circulations* (<http://accessabc.wordpress.com/2012/05/01/the-top-u-s-newspapers-for-march-2012>), consultado el 15 de mayo de 2012; “Media Kit”, *Wall Street Journal* (<http://www.wsjmediakit.com>), consultado el 18 de mayo de 2012; “Media Trends Track”, Television Bureau of Advertising ([http://www.tvb.org/mediacomparisons/02\\_A\\_Consumers\\_Continue.asp?mod=R](http://www.tvb.org/mediacomparisons/02_A_Consumers_Continue.asp?mod=R)), consultado el 1 de septiembre de 2006; J. McCartney, “USA Today Grows Up”, *American Journalism Review*, 19 de septiembre de 1997; Douglas McIntyre, “USA Today Ad Revenue in Free Fall, a Nightmare for the Future of Print”, *BloggingStocks.com*, 18 de junio de 2008 (<http://www.bloggingstocks.com/2008/06/18/usa-today-ad-revenue-in-free-fall-a-nightmare-for-the-future-of>); B. Miller, “USA Today, Gannett to Launch USA Today Live”, *Television & Cable*, 8 de febrero de 2000; “Newspaper Closings Raise Fears About Industry”, *USAToday.com*, 19 de marzo de 2009 ([http://www.usatoday.com/money/media/2009-03-17-newspapers-downturn\\_N.htm](http://www.usatoday.com/money/media/2009-03-17-newspapers-downturn_N.htm)); Ryan Nakashima, “Newspapers Erect Pay Walls in Hunt for New Revenue”, *Associated Press*, 3 de abril de 2012 (<http://www.dispatch.com/content/stories/business/2012/04/03/newspapers-erect-pay-walls-in-hunt-for-new-revenue.html>); Newspaper Association of America, “Trends & Numbers”, 14 de marzo de 2012 (<http://www.naa.org/Trends-and-Numbers/Advertising-Expenditures/Annual-All-Categories.aspx>); *New York Times* Revenue and Circulation Data, *New York Times, Inc.* (<http://www.nytimes.com/excel/1208adrev/ad-circ-other-rev.xls>), consultado el 19 de octubre de 2009; Shira Ovide, “USA Today Likely to Fall To No. 2 in Circulation”, *Wall Street Journal.com*, 10 de octubre de 2009 (<http://online.wsj.com/article/SB125513318195777441.html>); Eric Sass, “Newspaper Revenues Plunge 28% in Q1, Online Falling Too”, *MediaDaily News.com*, 28 de mayo de 2009 ([http://www.mediapost.com/publications/?fa=Articles.showArticle&art\\_aid=106948](http://www.mediapost.com/publications/?fa=Articles.showArticle&art_aid=106948)); Erick Schonfeld, “The Wounded U.S. Newspaper Industry Lost \$7.5 Billion in Advertising Revenues Last Year”, *TechCrunch*, 29 de marzo de 2009 (<http://www.techcrunch.com/2009/03/29/the-wounded-us-newspaper-industry-lost-75-billion-in-advertising-revenues-last-year>); “The New York Times Media Kit” (<http://nytmktg.whsites.net/mediakit>), 18 de mayo de 2012; The Pew Research Center, “Internet Gains on Television as Public’s Main News Source”, 4 de enero de 2011 (<http://www.ris.org/upload/editor/1296476726689.pdf>); *USA Today* Corporate website (<http://www.usatoday.com>), consultado el 15 de mayo de 2011; “USA Today and Gannett Partner with MobileVoiceControl to Bring Voice-Driven Mobile Search to BlackBerry”, *TMCnet*, 23 de mayo de 2006 (<http://www.tmcnet.com/usubmit/2006/05/23/1658295.htm>); “USA Today No Longer a Newspaper”, *Advertising Age*, 9 de septiembre de 2002, p. 18; *USA Today* Press Kit: Audience ([http://www.usatoday.com/marketing/media\\_kit/pressroom/audience.html](http://www.usatoday.com/marketing/media_kit/pressroom/audience.html)), consultado el 19 de octubre de 2009; “USA Today Sells Page One Advertising Space”, *PR Newswire*, 5 de mayo de 1999, p. 351; *USA Today*, “Snapshot”, 22 de agosto de 2006, p. 1; and Andrew Vanacore, “USA Today to Post 17 Percent Drop in Circulation”, *BusinessWeek Online*, 9 de octubre de 2009 (<http://www.businessweek.com/ap/financialnews/D9B7OR2O0.htm>).

## CASO 2

# La estrategia de marketing ganadora de Apple\*

**Sinopsis:** Pocas empresas han sido capaces de dominar las artes de la innovación de productos, una imagen de marca “fresca” y la evangelización de los clientes, como Apple. Después de que la empresa casi colapsó bajo una nube de bancarrota a mediados de la década de 1990, Steve Jobs, su director ejecutivo, pudo salvarla por medio de la innovación de productos, un programa de marketing magistral y una cultura corporativa emprendedora. Este caso revisa la historia de Apple y su regreso notable con la vista puesta en las estrategias de marketing que crearon el éxito de la compañía. El caso también examina muchos de los desafíos que enfrenta una empresa que continuamente amplía los límites de la práctica de la mercadotecnia para mantenerse en la cima de las industrias de la electrónica de consumo y de la computación.

**Temas:** Innovación de productos, programa de marketing, fijación de precios de prestigio, competencia, tecnología cambiante, diferenciación, lealtad del cliente, abastecimiento externo, propiedad intelectual, problemas de privacidad, cultura corporativa, sostenibilidad.

**P**ocas empresas pueden presumir de tener seguidores que duermen fuera de sus tiendas para ser los primeros en adquirir sus últimos productos, pero este es el caso de Apple, Inc. En 2011, Apple superó a Google para convertirse en la marca global más valiosa, con un valor estimado de 153 000 millones de dólares. Con sede en Cupertino, California, Apple se transformó de una empresa casi en bancarrota en 1997 (el precio de sus acciones era de 3.30 dólares) en la compañía más valiosa del mundo en 2012 (el precio de sus acciones era de más de 600 dólares).

Muchas compañías han intentado copiar las estrategias de Apple, pero ninguna ha alcanzado el estatus icónico de la empresa y sus productos. Algunos creen que su éxito proviene de una combinación de varios factores, como las cualidades de liderazgo del difunto Steve Jobs, una cultura corporativa de entusiasmo e innovación y los productos revolucionarios por los que Apple se ha vuelto reconocida. Mientras que cada organización debe adquirir recursos y desarrollar una estrategia de negocios para perseguir sus objetivos, Apple ha sobresalido en liderazgo y operaciones. Uno de sus recursos más importantes son sus empleados y la compañía los ha contratado, capacitado y compensado para crear lealtad. Otro recurso son los proveedores y Apple ha creado una cadena de suministro altamente eficiente y eficaz con la mayor parte de su producción en China. También ha dominado las habilidades básicas de investigación y desarrollo que le han permitido traducir sus capacidades tecnológicas en productos que los consumidores quieren y por los que están dispuestos a pagar un precio superior. La piedra angular de la estrategia de Apple son sus tiendas minoristas que se han convertido en un mo-

\*Jennifer Sawayda y Harper Baird, de la Universidad de Nuevo México, prepararon este caso bajo la dirección de O. C. Ferrell para su análisis en clase y no para ilustrar el manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa.

delo a seguir para sus competidores, tanto dentro como fuera de la industria electrónica. Estos factores han permitido a Apple revolucionar las industrias de la tecnología y de las ventas minoristas.

## La historia de Apple, Inc.

Cuando Apple Computer fue fundada en 1976, habría sido irreconocible para los seguidores más conservadores de hoy. El primer producto de Apple, el Apple I, era en esencia un kit informático que carecía de una interfaz gráfica de usuario, teclado o pantalla (los usuarios tenían que proporcionarlos). Los cofundadores, Steve Jobs y Steve Wozniak, lanzaron el Apple I por 666.66 dólares. Jobs y Wozniak continuaron creando productos innovadores y debido a que el dúo diseñó las computadoras de Apple desde el punto de vista del usuario, sus productos parecían tener eco en los consumidores. Unos años más tarde, Apple tenía más de un millón de dólares en ventas. La compañía tenía un comienzo prometedor.

Sin embargo, su éxito inicial no duró. Su declive comenzó durante la década de 1980, con una serie de fracasos del producto y cambios de director ejecutivo. Steve Jobs fue destituido en 1985 debido a los conflictos internos en la compañía. A mediados de la década de 1990, la empresa se acercaba a la bancarrota. El fundador de Dell Computer, Michael Dell, comentó sobre el futuro de Apple: “La cerraría y devolvería el dinero a los accionistas”.

El regreso de Steve Jobs en 1997 instituyó cambios importantes para Apple. La compañía adoptó con éxito una orientación hacia el mercado en la que pudo recopilar información sobre las necesidades actuales y futuras de determinadas características, incluso antes de que los propios clientes supieran que las necesitaban. Apple se expandió hacia la industria electrónica y comenzó a lanzar productos innovadores que resonaron profundamente entre los clientes. Por ejemplo, la creación del iPod y de iTunes satisfizo la necesidad de una manera eficiente de administrar y escuchar una variedad de música en cualquier lugar. Esta capacidad para reconocer las ventanas estratégicas de oportunidad y actuar con base en ellas antes que la competencia continúa en la empresa actualmente.

En 2007, Jobs anunció que Apple Computer, Inc., se renombraría Apple, Inc. Algunos percibieron este cambio de nombre como un cambio desde las computadoras hacia la electrónica de consumo. Sin embargo, un punto de vista más apropiado sería decir que Apple reinventaba su postura respecto a las computadoras. Con la introducción del iPad en 2010, Apple comenzó a tomar la participación del mercado de los principales competidores en la industria de la informática. Las ventas de las computadoras de escritorio, portátiles y netbooks comenzaron a disminuir después de que se introdujera el iPad. Ahora, casi tres años desde la introducción del iPad, sus ventas continúan disparándose. Apple posee un imponente 70% del mercado mundial de tabletas.

Aunque los productos de Apple de hoy son de alta demanda, este no siempre fue el caso. Apple experimentó fracasos en el pasado. Varios de estos fracasos pueden atribuirse a una incapacidad para predecir con exactitud el comportamiento del consumidor. Por ejemplo, aunque sus productos generalmente son de precio Premium, el Apple Lisa y Cube se consideraron demasiado caros para el mercado masivo. Además, el Apple Newton (un precursor del iPad) fue un gran producto que estaba muy adelantado a su tiempo. Gracias a sus productos y estrategias de marketing innovadores, Apple se ha convertido en una de las marcas más admiradas y exitosas del mundo. Para millones de consumidores, Apple representa calidad, prestigio e innovación.

## Los productos de Apple

Aunque la introducción de nuevos productos es costosa y arriesgada, Apple ha reinventado el concepto de un producto nuevo. Aunque muchos de sus productos desempeñan una función que ya estaba en el mercado, son diferentes, distintivos y menudo se perciben como superiores a los de la competencia. Después de introducir nuevos productos como el iPod, el iPhone y

el iPad, Apple ha cambiado sus características, su calidad y su estética de forma regular para crear la percepción de que los consumidores deben tener el último modelo. Por ejemplo, con cada nueva versión del iPad, Apple ofrecía nuevas características y beneficios que en efecto se volvían obsoletos en los modelos más antiguos. Pocas empresas han sido capaces de explotar el concepto de la modificación del producto tan eficazmente como Apple.

Hoy en día, Apple ha perfeccionado su capacidad para fabricar productos icónicos que los consumidores desean. Su estrategia de producto se basa en diseños innovadores, facilidad de uso e integración continua. Apple no solo ha creado productos de gran éxito, también ha estimulado el apetito de los consumidores por los productos que aún no se han lanzado y de los que hay rumores. Por ejemplo, continúan circulando rumores sobre que Apple lanzará un mini iPad y una televisión en un futuro próximo.

### Las computadoras Mac

Apple construyó primero un nombre para sí misma en la industria de las computadoras personales y aunque se ha expandido hacia la electrónica de consumo, sus computadoras Macintosh siguen siendo un activo fuerte para su mezcla de productos. Muchos propietarios de computadoras se identifican como usuarios de Mac o PC. Las principales diferencias entre ambas se encuentran en sus procesadores e interfaces. Los seguidores de Mac a menudo prefieren el software superior de video y gráficos, así como la apariencia. Las computadoras portátiles MacBook también tienen una vida promedio mayor que los dos años de las laptops. Por estas razones, las Mac tienen un precio mucho más alto. Apple vende dos tipos de Mac: de escritorio y portátiles. Las de escritorio incluyen el iMac, la Mac Pro y la Mac Mini, mientras que las portátiles son la MacBook Pro y la MacBook Air. Esta última demostró ser tan popular entre los consumidores que una variedad de fabricantes de PC creó una línea completa de computadoras portátiles “ultrabook” de imitación, que ejecutan el sistema operativo Windows.

### iPod y iTunes

En 2001, Apple lanzó el iPod, un reproductor de música portátil que cambió para siempre la industria de la música. También introdujo iTunes, un tipo de software “jukebox” que permite a los usuarios cargar canciones de CD en sus Mac y luego organizar y administrar sus bibliotecas de música personalizadas. Dos años más tarde, Apple presentó la iTunes Store, en la que los usuarios podían descargar millones de sus canciones favoritas por 99 centavos cada una. El precio promedio más tarde aumentó a 1.29 dólares por canción. Tanto el iPod como el iTunes se convirtieron en líderes del mercado en sus respectivas industrias. Apple ha vendido más de 300 millones de iPods desde su introducción y los usuarios han descargado aproximadamente 16 millones de canciones de iTunes. Sin embargo, las ventas del iPod han disminuido en los últimos años ya que, los consumidores han comenzado a favorecer al iPhone. Sin embargo, el iPod sigue siendo un dispositivo de música popular y ha sustituido en gran medida los CD tradicionales. La línea de productos actual del iPod incluye el iPod touch, el iPod nano, el iPod shuffle y el iPod classic. Apple también vende el Apple TV, un dispositivo que en esencia permite que cualquier televisión se conecte a la tienda iTunes. Los usuarios pueden rentar o comprar películas o transmitir contenido propio de forma inalámbrica a cualquier televisión conectada.

### iPhone

El iPhone debutó en 2007 y rápidamente se convirtió en un favorito entre los usuarios de teléfonos móviles. El iPhone combina la tecnología de teléfonos inteligentes con un sistema operativo sencillo, una pantalla táctil fácil de usar, las características del iPod y un diseño amigable. Cada generación nueva es muy esperada por los admiradores de Apple ansiosos por utilizar las características más recientes del iPhone. Por ejemplo, el iPhone 4 incluye un “asistente personal” llamado Siri. Siri reconoce comandos de voz y puede dar la respuesta apropiada. El iPhone ha sido un rotundo éxito: Apple ha vendido casi 200 millones de dispositivos desde su lanzamiento.

## iPad

En abril de 2010, Apple presentó el iPad, una tableta diseñada para una interacción sencilla con los medios electrónicos e internet. A veces descrito como un gran iPod touch, el iPad se centra en la brecha de producto entre los teléfonos inteligentes y las netbooks. Tiene una pantalla táctil de 9.7 pulgadas, acelerómetros, sensores de luz ambiental, altavoces, un micrófono y capacidades GPS. Las nuevas generaciones incluyeron mejoras tecnológicas y cámaras bidireccionales para videollamadas. Ha sido increíblemente popular, con casi 60 millones vendidos hasta la fecha. De hecho, Best Buy ha informado que sus ventas de portátiles se desplomó 50% después de que la introducción del iPad.

## La App Store

La App Store se lanzó en 2008 para proporcionar aplicaciones para los dispositivos móviles de Apple. En su primer año, la App Store tuvo 1.5 millones de descargas y luego siguió creciendo rápidamente. A principios de 2012, alcanzó 25 000 millones de descargas alimentadas en gran medida por el crecimiento del iPhone, el iPod touch y el iPad. La App Store facilita la descarga de aplicaciones, lo que fomenta más compras. El usuario promedio del iPhone tiene 48 aplicaciones en comparación con 35 aplicaciones de los usuarios de Android y 15 de usuarios de BlackBerry. Aproximadamente 70% de todas las aplicaciones en la App Store cuestan menos de dos dólares. Los desarrolladores independientes pueden distribuir sus aplicaciones originales a través de la App Store y Apple comparte las ganancias con ellos. La App Store generó más de 15 000 millones de dólares en ingresos en 2011.

## Programa de marketing de Apple

Además de sus productos revolucionarios, el éxito de Apple en cuanto a precios, promoción y distribución también ha contribuido a su popularidad. La mercadotecnia es una parte tan importante, que el ex director ejecutivo, John Sculley, comentó una vez que Apple era, en primer lugar, una empresa de mercadotecnia. Apple tiene una clara idea de quiénes son sus clientes y qué representa la marca, lo que le ayuda a alinear sus precios, su promoción y su distribución con sus objetivos generales.

## Fijación de precios

Los productos de Apple tienen un precio tradicionalmente alto en comparación con los de los competidores. Por ejemplo, el iPad se vende en aproximadamente 500 dólares mientras que el Nexus 7 de Google y el Kindle Fire de Amazon se venden por 200 dólares. Las computadoras portátiles MacBook cuestan más de 1 000 dólares, mientras que la mayoría de las PC cuestan cientos de dólares menos. La mayor parte de las ganancias de Apple provienen de los altos márgenes de sus dispositivos de hardware. Sin embargo, en lugar de disuadir a los consumidores para que adopten los productos, el precio alto da a Apple una imagen de prestigio. Apple también destaca la conveniencia de sus productos, así como las revolucionarias capacidades que tienen para ofrecer. Por lo tanto, intenta crear valor para los clientes, lo que los lleva a pagar más por Apple que por sus competidores.

## Promoción

Apple fomenta la demanda de sus productos a través de varios tipos de promoción, como la mercadotecnia de boca en boca. La compañía confía en los productos exitosos y los lanzamientos de alto impacto (a menudo después de meses de rumores) para estimular la compra emocional.

La empresa se posiciona como el proveedor de tecnología para las personas creativas. Al igual que sus productos, sus anuncios suelen ser sencillos, artísticos y reconocibles al instante. Por ejemplo, varios comerciales de iPod con colores brillantes presentaban las siluetas de los bailarines que usaban los icónicos auriculares blancos de la compañía. A veces, los anuncios de Apple atacan directamente a sus competidores, como en la campaña de televisión “Soy un

Mac”. Los anuncios presentaban a un personaje joven de Mac contra una PC retratada como un hombre de negocios torpe. Apple también apoya el “evangelismo” de sus productos, incluso por medio de un evangelista principal para difundir la conciencia sobre Apple y estimular la demanda. Los evangelistas corporativos son personas que promueven ampliamente los productos de una corporación, al actuar como empleados y clientes leales. Los evangelistas exitosos difunden entusiasmo por una empresa entre los consumidores. A su vez, estos consumidores convencen a otras personas del valor del producto. Por medio de la evangelización de productos, Apple ha creado un “culto Mac”, clientes leales dispuestos a compartir con otros su entusiasmo por la compañía.

La estrategia de promoción de Apple ha llevado a una percepción de que sus productos forman parte de la identidad de un consumidor. Cuando se les preguntó porqué querían comprar un iPad, más de 42% de los consumidores respondió que tiene un factor atractivo. Sin embargo, los productos de Apple siguen siendo de nicho; 95% de los consumidores no consideran a Mac cuando compran computadoras nuevas.

### Distribución

Apple distribuye sus productos a los consumidores a través de minoristas, la tienda en línea de la compañía y las Apple Stores. Estas últimas han mejorado la marca y cambiado las estrategias de distribución de Apple. Originalmente creadas para dar a Apple más control sobre las pantallas de los productos y las experiencias de los clientes, el modelo de Apple Store fue un gran éxito y creció más rápido que cualquier otro minorista en la historia. Actualmente tiene más de 360 ubicaciones en todo el mundo.

Las Tiendas Apple (Apple Stores) se diferencian significativamente de otros minoristas; de hecho, Apple llevó el concepto de la venta minorista en una dirección totalmente nueva. Las tiendas Apple son un lugar donde los clientes pueden comprar y jugar. Todo en la tienda está cuidadosamente planeado para ajustarse a la imagen de la compañía, desde el diseño de cristal y acero que recuerda la tecnología de la empresa hasta las estaciones donde los clientes pueden probar los productos. El servicio de atención al cliente también es importante para la imagen de Apple Store. Se espera que los empleados hablen con los clientes durante los dos minutos siguientes a su entrada a la tienda. Cada empleado ha recibido capacitación amplia y, a menudo, recibe una compensación más grande que los de otras tiendas minoristas para fomentar una mejor atención al cliente.

Los ejecutivos de Apple buscan constantemente maneras de mejorar las tiendas y el servicio al cliente, y aumentar el tiempo que los clientes pasan en la tienda. En 2011, la compañía instaló estaciones iPad dentro de sus tiendas. Las iPads cuentan con una aplicación de servicio al cliente diseñada para responder sus preguntas. Si el cliente requiere asistencia adicional puede presionar un botón de ayuda en la aplicación. La aplicación cambia la experiencia del servicio al cliente porque en lugar de que el cliente busque al representante de ventas, el representante llega directamente al cliente.

### La cultura corporativa de Apple

Además de su programa de marketing altamente eficaz, la cultura corporativa de Apple es una parte importante de su éxito. Muchas personas lo atribuyen a la extraordinaria capacidad de liderazgo de Steve Jobs, a los empleados altamente calificados y a su fuerte cultura corporativa. Apple se comercializa como un ambiente rápido, innovador y colaborativo comprometido a hacer las cosas “de la manera correcta”. La organización tiene una estructura plana, carente de las capas de burocracia de otras corporaciones. También enfatiza que no se apega a los entornos de trabajo normales en los que los empleados están en su puesto de 9:00 a.m. a 5:00 p.m. Al ofrecer desafíos y beneficios para los solicitantes, Apple espera atraer a los que se adapten mejor a su cultura corporativa.

El evangelismo acertado puede ocurrir solamente con los empleados dedicados, entusiastas, que están dispuestos a distribuir la palabra sobre Apple. Cuando Jobs regresó a Apple en

1997, instituyó dos cambios culturales: fomentó el análisis sobre las ideas y creó una visión en la que los empleados podían creer. Con ellos, los empleados sentían que sus aportaciones eran importantes y que formaban parte de algo más grande que ellos mismos.

Además, para mantener su ventaja competitiva, Apple también fomenta una cultura de secreto. El secreto también es necesario para evitar daños en las ventas de los productos existentes porque si los consumidores saben de una actualización futura, pueden retrasar sus compras. Ciertos lugares en Apple están limitados para la mayoría de los empleados, y ellos no pueden discutir su trabajo a menos que todos en la sala sepan del proyecto. Esta falta de transparencia desafía las concepciones tradicionales de lo que hace que una empresa tenga éxito. Sin embargo, los empleados dicen que siguen apasionados por su trabajo y son parte de una experiencia única.

## Los desafíos de la mercadotecnia de Apple

Aunque Apple siempre ha obtenido el primer lugar como la compañía más admirada del mundo, ha experimentado varios problemas éticos en los últimos años. Estos problemas podrían causar un efecto profundo en el futuro éxito de la compañía. Su buena reputación podría resultar perjudicada por un comportamiento indebido grave o por no abordar los riesgos de manera adecuada.

### Competencia

Apple se enfrenta a la competencia en diversos frentes. Aunque una combinación extensa de productos mitiga el riesgo de que alguno falle, también aumenta el número de competidores. Sus rivales son Hewlett-Packard, Dell, Acer y Toshiba para computadoras; Samsung, HTC y Google para teléfonos inteligentes; Microsoft, Amazon y Samsung para tabletas; y Microsoft, Google y Amazon para servicios de almacenamiento en la nube. A pesar de la ventaja de Apple en muchas de estas áreas, los competidores se esfuerzan por ponerse al día. Amazon, por ejemplo, representa un formidable competidor en el ámbito de dispositivos móviles. Su Kindle Fire, una tableta de 7 pulgadas basada en Android, ofrece una amplia gama de aplicaciones, libros electrónicos, música, películas, servicios en la nube y mucho más, con un precio económico de 199 dólares, un total de 300 dólares menos que el iPad más barato. Se espera que Amazon también lance un teléfono inteligente propio en un futuro cercano. Una lista de otros competidores, como Asus, Acer y Samsung, también ofrecen tabletas basadas en Android a precios inferiores que los del iPad. Microsoft también lanzó Surface, una tableta basada en Windows 8, que parece ser muy competitiva con el iPad.

Google también es un fuerte competidor para las ofertas de Apple en términos de sistemas operativos, música, libros y servicios en la nube. El sistema operativo Android de la compañía goza de una base instalada mucho mayor de usuarios gracias a la multitud de fabricantes de teléfonos inteligentes y tabletas que lo utilizan. Por ejemplo, la línea de teléfonos inteligentes Samsung Galaxy S, que usa el sistema operativo Android, se considera a la par del iPhone en muchas maneras. Uno de los principales beneficios del sistema Android sobre el iOS de Apple es su enfoque más abierto. Esto permite a fabricantes como Samsung y HTC lanzar nuevos dispositivos a un ritmo mucho más rápido que las actualizaciones anuales de Apple. En el futuro, Apple tendrá que volver a examinar si su sistema cerrado es la mejor manera de competir.

### Privacidad del cliente

La privacidad es otra de las principales preocupaciones de Apple. En 2011, Apple y Google revelaron que ciertas características de sus teléfonos inteligentes recopilan datos sobre la ubicación del teléfono. Muchos consumidores y funcionarios gubernamentales vieron esto como una infracción a la privacidad del usuario. Las empresas anunciaron que los usuarios tienen

la opción de deshabilitar estas funciones en sus teléfonos. Sin embargo, esto no era del todo cierto para Apple, ya que algunos de sus teléfonos seguían recopilando información sobre la ubicación incluso después de que los usuarios inhabilitaron la función. Apple atribuyó esto a una falla que remedió con una actualización de software. Tanto Google como Apple defienden sus prácticas de recopilación de datos, pero muchos funcionarios del gobierno no están de acuerdo. El gobierno considera aprobar una legislación sobre la privacidad móvil, acción que podría tener efectos profundos en Apple y otros fabricantes de dispositivos móviles.

### Calidad del producto

La imagen de Apple depende de la calidad del producto, por lo que los errores pueden generar graves problemas de comercialización. Debido a que varios productos nuevos se lanzan cada año, puede ser difícil detectar los errores antes de la introducción. Después de que Apple presentó el iPhone 4, los consumidores se quejaron de los problemas de recepción causados por la interferencia de la antena que ocurrían cuando los usuarios tenían el teléfono de cierta manera. Los expertos en relaciones públicas criticaron a Apple por minimizar el problema en lugar de reaccionar rápidamente para remediarlo. Después de que *Consumer Reports* no aprobara el iPhone 4, Apple distribuyó protectores y cubiertas gratuitos que resolvían los problemas de recepción durante un determinado periodo. Aunque el problema no impidió que millones de consumidores compraran el iPhone 4, creó dudas persistentes sobre la capacidad de Apple para elevar consistentemente la barra de la calidad del producto.

### Propiedad intelectual

Con los muchos productos que Apple lanza cada año, tiene sentido proteger su tecnología contra el robo. Apple es seria acerca de mantener su información en secreto para evitar que otras empresas roben sus ideas. Esta confidencialidad ha llevado a muchas demandas de patentes y derechos de autor de Apple a otras empresas de tecnología, como Franklin Computer Corporation, Microsoft, Cisco Systems, Samsung y HTC. Apple también es blanco de demandas. Kodak presentó una contra Apple y Research in Motion alegando que las compañías infringieron su patente sobre tecnología de imagen digital. Apple contestó a Kodak alegando que violaba sus patentes. Desafortunadamente para Apple, un juez de la Comisión de Comercio Internacional de Estados Unidos falló a favor de Kodak. Sin embargo, la cuestión sigue siendo si Apple infringió las patentes de Kodak. Kodak busca mil millones en ingresos por licencias. Además, Proview Electronics presentó una demanda alegando que Apple adquirió de manera fraudulentamente la marca registrada iPad creando una empresa falsa para comprar la marca y no revelar su intención. Apple al final resolvió el pleito por 60 millones dólares.

La agresividad de Apple respecto a la protección de patentes la ha llevado a presentar demandas contra algunas compañías poderosas. Por ejemplo, entabló una demanda por infracción de patente contra Samsung, alegando que esta había copiado los diseños de su iPhone y iPad para sus productos. En 2012, Apple ganó un veredicto histórico contra Samsung. El jurado le otorgó algo más de mil millones de dólares para compensar los daños después de que consideró a Samsung culpable de copiar algunas de las características del iPhone en su línea de teléfonos inteligentes. Apple también presentó una demanda contra HTC Corporation, fabricante taiwanesa de teléfonos inteligentes para los productos Android de Google. Apple acusó a HTC de replicar una serie de características de teléfonos móviles protegidas por las patentes de Apple. Apple ganó la demanda y se prohibió a HTC vender productos que infringieran las patentes de Apple en Estados Unidos.

Aunque los resultados de algunas de estas demandas han proporcionado a las compañías tecnológicas protecciones de propiedad intelectual más extensas, también atraen la atención sobre la legitimidad de las declaraciones de Apple. ¿Apple persigue a las empresas que hones-

tamente cree que han infringido sus patentes o simplemente trata de colocar a sus competidores en una situación desfavorable para convertirse en el jugador principal en el mercado? Aunque parecería que Apple es demasiado agresiva, las compañías que no establecen límites y protegen sus propiedades pueden ser fácilmente copiadas por sus competidores, quienes pueden utilizarlas para ganar participación en el mercado.

### Administración de la cadena de suministro

Muchos de los componentes de los productos de Apple se fabrican en países con bajos costos laborales. Esto significa que el potencial de problemas es alto debido a las normas laborales distintas y a una menor supervisión directa. Como resultado, Apple hace que cada uno de sus proveedores firme un código de comportamiento y realiza auditorías de fábrica para asegurar el cumplimiento. Para enfatizar su compromiso con el comportamiento responsable de los proveedores, Apple publica un Informe Anual del Progreso de la Responsabilidad de los Proveedores que explica las expectativas, los resultados de sus auditorías y las acciones correctivas que tomará la empresa frente a las fábricas donde se han producido infracción. Además, Apple dice que ha capacitado a más de un millón de trabajadores sobre sus derechos, ha aumentado el número de proveedores auditados en 80% y ha permitido a las organizaciones externas evaluar sus prácticas laborales.

A pesar de estas medidas, Apple se ha enfrentado al escrutinio de sus procesos de fabricación. Más de 50% de los proveedores auditados ha violado al menos una parte de su código de comportamiento cada año desde 2007. Los proveedores declaran que es difícil alcanzar los estándares de fabricación de Apple debido a que los márgenes de ganancias son escasos. En contraste, los competidores como Hewlett-Packard permiten a sus proveedores obtener más ganancias si mejoran las condiciones de los trabajadores. El enfoque de Apple en la línea de fondo puede hacer que los proveedores encuentren otras formas de reducir los costos, por lo general, exigiendo a los empleados trabajar más horas y usar productos químicos menos costosos pero más peligrosos.

En este entorno, los errores y las cuestiones de seguridad se vuelven más comunes. Según las auditorías propias de la empresa, 62% de los proveedores de Apple no cumplió con los límites de horas de trabajo, 35% no logró los estándares para prevenir las lesiones de los trabajadores y 32% no sigue las prácticas de manejo de sustancias peligrosas. Entre otros problemas con la cadena de suministro de Apple se encuentran los trabajadores menores de edad, los registros falsificados, dormitorios atestados de trabajadores y otras violaciones laborales. Apple afirma que los proveedores que violan las políticas de la compañía tienen 90 días para resolver el problema, pero menos de 15 proveedores han sido descartados por violaciones desde 2007.

Varios eventos de alto perfil en las fábricas de Apple generaron aún más críticas sobre su cadena de suministro. En enero de 2010, más de 135 trabajadores enfermaron después de usar un producto químico venenoso para limpiar las pantallas del iPhone. En 2011, el polvo de aluminio y la ventilación inadecuada causaron dos explosiones que mataron a cuatro personas y lesionaron a 77. También, más de una docena de trabajadores se han suicidado en las fábricas proveedoras de Apple. Gran parte de la atención de los medios de comunicación se ha centrado en las condiciones de Foxconn, el mayor proveedor de Apple con antecedentes constantes de violaciones laborales y el lugar de una de las explosiones y varios de los suicidios. Foxconn sigue afirmando que cumple con todas las regulaciones, a pesar de los reportes.

Apple afirma que está mejorando significativamente las condiciones del proveedor y volviéndose más transparente sobre sus procesos laborales. Sin embargo, los problemas persistentes con su cadena de suministro pueden indicar que valora las ganancias más que el bienestar del empleado. Algunos culpan a su cultura de innovación y a la necesidad de lanzar productos nuevos o mejorados cada año, lo que requiere que los proveedores trabajen rápidamente a expensas de los estándares de seguridad. Sin embargo, la fábrica de Foxconn es una de las pocas instalaciones en el mundo con la capacidad de construir iPods y iPads, lo que dificulta que Apple cambie de proveedor. Además, las normas internacionales del trabajo inconsistentes y la gran competencia hacen que casi todos los grandes productores electrónicos enfrenten problemas de fabricación similares. A medida que el escrutinio de los medios de comunicación y de los consumidores aumenta, Apple debe seguir abordando sus problemas

de administración de la cadena de suministro. Sin embargo, como dijo un ejecutivo actual de Apple al *New York Times*: “Los clientes se preocupan más por un iPhone nuevo que por las condiciones de trabajo en China”.

### Sostenibilidad

Apple ha tomado medidas para convertirse en una empresa más verde, como la reducción de su impacto ambiental en sus instalaciones. No obstante, admite que la mayoría de sus emisiones (97%) provienen del ciclo de vida de sus productos. El éxito de Apple depende del desarrollo constante y del lanzamiento de productos nuevos, lo que lleva a la obsolescencia planificada, empujando a la gente a reemplazar o actualizar su tecnología cada vez que Apple lanza una versión más avanzada. Puesto que Apple lanza anualmente productos actualizados, esto podría hacer que se descarte la tecnología más antigua.

Apple toma diferentes enfoques para este problema ambiental. Construye sus productos con materiales que son adecuados para el reciclaje, fabrica productos duraderos y recicla responsablemente. Para alentar a sus clientes a reciclar, creó un programa de reciclaje en la tienda donde los clientes pueden intercambiar los productos antiguos y recibir descuentos. Sin embargo, a pesar de este programa de reciclaje, muchos consumidores sienten que tirar sus productos antiguos es más conveniente, sobre todo si no tienen valor. Los desechos electrónicos seguirán siendo un problema importante, siempre y cuando los consumidores continúen tirando sus productos electrónicos viejos.

Apple también ha declarado públicamente sus logros en la reducción de productos químicos tóxicos en sus productos. Eliminó los tubos de rayos catódicos (que contienen plomo) de sus productos y construye iPods con diodos emisores de luz (LED) en lugar de lámparas fluorescentes (que contienen mercurio). La compañía también eliminó el uso de dos sustancias químicas tóxicas, cloruro de polivinilo y retardadores de llama bromados de sus productos.

### El impacto de Apple en la práctica del marketing

Ninguna compañía ha dominado el concepto de diferenciación del producto mejor que Apple. Mientras que los productos como el iPod y el iPhone proporcionan funciones y beneficios similares a los productos de la competencia, la tecnología de Apple y la interfaz fácil de usar generan en el cliente la percepción de un producto por completo nuevo. Las tiendas minoristas y el servicio de Apple ayudan a crear un producto total que es diferente de cualquier otro disponible en el mercado. El nombre de marca de Apple se convirtió en un icono cultural con seguidores leales admiradores de sus productos. El branding cultural da lugar a que los consumidores muestren una lealtad hacia los productos parecida a un culto. Compañías como Coca-Cola, Harley Davidson y Nike son ejemplos de compañías con un branding cultural fuerte. El producto se convierte en parte de su autoconcepto e imagen al interactuar con otros. Una vez que un producto se vuelve tan importante para un individuo, este es menos sensible al precio y adquiere rápidamente los productos nuevos en el mercado. Pocas empresas han sido capaces de desarrollar la imagen cultural y un seguimiento de culto como Apple.

Su cultura corporativa de innovación y mercadotecnia creativa ha tenido un profundo impacto en la práctica del marketing entre las empresas de electrónica de consumo y otras industrias. Por ejemplo, el iPhone popularizó el concepto de mercadotecnia móvil. Las características y aplicaciones fáciles de usar del iPhone permiten a los consumidores comprar desde casa o en la tienda. Esta innovación abre para los minoristas nuevas oportunidades para introducir aplicaciones propias del iPhone y crear mensajes de marketing personalizados enviados a través de dispositivos móviles. Las marcas utilizan la plataforma de Apple para crear conciencia del producto y generar el negocio de la repetición. Los avances de Apple en la mercadotecnia móvil no solo han cambiado la forma en la que los clientes interactúan con los dispositivos móviles, también mejoraron las relaciones con los clientes entre empresas y consumidores.

Además, muchas empresas aprovechan la oportunidad de aprender de Apple. Debido al gran éxito de las tiendas de Apple, otras compañías tratan de imitar su modelo de venta minorista. Microsoft y Sony abrieron algunas tiendas propias. Actualmente, otras empresas usan los productos de Apple para mejorar sus negocios. Por ejemplo, algunas farmacias y vendedores de automóviles han adoptado el iPad para las transacciones comerciales y algunos restaurantes incluso lo usan para mostrar los elementos del menú.

## El futuro de Apple

Durante la última década, Apple ha sobresalido por adaptarse a las industrias de los electrónicos y las computadoras rápidamente cambiantes. Su diversificación, su cultura corporativa de colaboración y la evangelización de sus productos la impulsaron a alturas que no podrían haberse previsto cuando Jobs y Wozniak vendieron su primer kit de computadora en 1976. La muerte de Steve Jobs en 2011, sin embargo, preocupa a algunas personas en relación con el futuro de Apple. Para los clientes, empleados e inversionistas, Jobs parecía ser un salvador que trajo a la compañía de vuelta desde casi la bancarrota y que era la fuerza impulsora detrás de sus productos innovadores. Sin embargo, su espíritu emprendedor se mantiene arraigado en la cultura de Apple y la compañía sigue centrada en la innovación bajo la mirada de su director ejecutivo, Tim Cook. La compañía no muestra signos de detener su impulso, mientras que los consumidores han mostrado una reducción de su admiración por Apple.

Por otra parte, Apple enfrentará muchos desafíos en el futuro. No solo se le ha criticado por los problemas en su cadena de suministro, sino que también se le ha cuestionado sobre por qué terceriza la mayor parte de su producción. Puesto que Apple obtiene ganancias tan altas y se supone que ha recibido descuentos en impuestos antes en su historia, algunos políticos han sugerido que regrese los puestos de trabajo de producción a Estados Unidos. A medida que la preocupación por el alto desempleo sigue, Apple puede experimentar una creciente presión de los grupos de interés para crear más oportunidades de fabricación en Estados Unidos. La pregunta, sin embargo, es si los consumidores seguirán pagando más para saciar su sed de los últimos iPods, iPhones y iPads.

## Preguntas para análisis

1. ¿Cómo se ha desarrollado la extrema lealtad hacia Apple entre los consumidores que ha dado lugar a un seguimiento parecido al de un culto?
2. Describa la función de las tiendas de Apple como una parte importante de su estrategia de marketing.
3. ¿Qué necesitará hacer Apple para mantener la innovación de productos y la lealtad del cliente?

## Fuentes

Los hechos de este caso provienen de Chloe Albanesius, «Apple unveils updated iPod Nano, Touch», *PC Magazine*, 4 de octubre de 2011 (<http://www.pcmag.com/article2/0,2817,2394061,00.asp>); Jim Aley, «The Beginning», *BusinessWeek*, Special Issue on Steve Jobs, octubre de 2011, pp. 20–26; «Apple begins counting down to 25 billion App Store downloads», *AppleInsider*, 17 de febrero de 2012 ([http://www.appleinsider.com/articles/12/02/17/apple\\_begins\\_counting\\_down\\_to\\_25\\_billion\\_app\\_store\\_downloads.html](http://www.appleinsider.com/articles/12/02/17/apple_begins_counting_down_to_25_billion_app_store_downloads.html)); «Apple chronology», *CNN Money*, 6 de enero de 1998 ([http://money.cnn.com/1998/01/06/technology/apple\\_chrono](http://money.cnn.com/1998/01/06/technology/apple_chrono)); «Apple's 25% Solution», *Seeking Alpha*, 7 de noviembre de 2011 (<http://seekingalpha.com/article/305849-apple-s-25-solution>); Peter Burrows, «The Wilder-ness», *BusinessWeek*, Special Issue on Steve Jobs, octubre de 2011, pp. 28–34; Ben Camm-Jones, «Apple disputes Kodak's patent ownership claims», *Macworld*, 23 de enero de 2012 (<http://www.macworld.co.uk/apple-business/news/?newsid=3331817&pagetype=allchandate>); Amanda Cantrell, «Apple's remarkable comeback story», *CNN Money*, 29 de marzo de 2006 ([http://money.cnn.com/2006/03/29/technology/apple\\_anniversary/?cnn=ye](http://money.cnn.com/2006/03/29/technology/apple_anniversary/?cnn=ye)); Neal Col-grass, «Apple Can Bring Those Jobs Back», *Newser*, 13 de febrero de 2012 (<http://www.newser.com/story/139577/apple-can-bring-those-jobs-back.html>); Brandon Davenport, «A brief history of Apple's iPad», *Okay Geek*, 30 de abril de 2011 (<http://www.okaygeek.com/blog/a-brief-history-of-apples-ipad-infographic.html>); Alan Deutschman, «The once and future Steve Jobs», *Salon*, 11 de octubre de 2000 ([http://www.salon.com/technology/books/2000/10/11/jobs\\_excerpt](http://www.salon.com/technology/books/2000/10/11/jobs_excerpt)); Charles Duhiég y Keith Bradsher, «How the US Lost Out on iPhone Work», *CNBC*, 22 de enero de 2012 (<http://www.cnbc>

[com/id/46090589/How\\_the\\_US\\_Lost\\_Out\\_on\\_iPhone\\_Work](http://com/id/46090589/How_the_US_Lost_Out_on_iPhone_Work)); Kit Eaton y Noah Robischon, "The iPad's Biggest Innovation: Its \$500 Price", *Fast Company*, 27 de enero de 2010 (<http://www.fastcompany.com/article/apples-tablet-introduced?page=0%2C0>); Paul Elias, "Samsung Ordered to Pay Apple \$1.05B in Patent Case", *BusinessWeek*, 25 de agosto de 2012 (<http://www.businessweek.com/ap/2012-08-24/verdict-reached-in-epic-apple-vs-dot-samsung-case>); "The evangelist's evangelist", *Creating Customer Evangelists* ([http://www.creatingcustomerevangelists.com/resources/evangelists/guy\\_kawasaki.asp](http://www.creatingcustomerevangelists.com/resources/evangelists/guy_kawasaki.asp)), consultado el 6 de junio de 2011; *Form 10K Annual Report*, 26 de octubre de 2011 (<http://investor.apple.com/secfiling.cfm?filingID=1193125-11-282113&CIK=320193>); "Former Apple evangelist on company's history", *CNET News*, 29 de marzo de 2006 ([http://news.cnet.com/1606-2\\_3-6055676.html](http://news.cnet.com/1606-2_3-6055676.html)); Bryan Gardner, "Learning from Failure: Apple's Most Notorious Flops", *Wired*, 24 de enero de 2008 ([http://www.wired.com/gadgets/mac/multimedia/2008/01/gallery\\_apple\\_flops?slide=1&slideView=8](http://www.wired.com/gadgets/mac/multimedia/2008/01/gallery_apple_flops?slide=1&slideView=8)); Jefferson Graham, "At Apple stores, iPads at your service", *USA Today*, 23 de mayo de 2011, 1B; "A genius departs", *The Economist*, 14-18 de octubre de 2011, pp. 81-82; David Goldman, "Apple's iPod Dilemma", *CNN Money*, 29 de julio de 2011 ([http://money.cnn.com/2011/07/29/technology/apple\\_ipod\\_sales/index.htm](http://money.cnn.com/2011/07/29/technology/apple_ipod_sales/index.htm)); "A History of App Stores: Apple, Google, and Everyone Else", *WebpageFX*, 15 de agosto de 2011 (<http://www.webpagefx.com/blog/internet/history-of-app-stores-infographic>); "In China, Human Costs Are Built Into an iPad", *New York Times*, 25 de enero de 2012; "The iPhone 4 antenna class-action settlement: What it means for consumers", *Consumer Reports*, 23 de febrero de 2012 (<http://news.consumerreports.org/electronics/2012/02/the-iphone-4-antenna-class-action-settlement-what-it-means-for-consumers.html>); Yukari Iwatani Kane e Ian Sherr, "Apple: Samsung Copied Design", *Wall Street Journal*, 19 de abril de 2011 (<http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703916004576271210109389154.html>); Rimmera Kats, "What impact did Apple's Steve Jobs have on mobile advertising, marketing and content?", *Mobile Marketing*, 26 de agosto de 2011 (<http://www.mobilemarketer.com/cms/news/manufacturers/10807.html>); Kevin Kelleher, "Amazon versus Apple? Not so fast", *CNN Money*, 12 de octubre de 2011 (<http://tech.fortune.cnn.com/2011/10/12/amazon-versus-apple>); Ryan Kim, "Apple App Store developers look to next level", *San Francisco Chronicle*, 9 de febrero de 2009 (<http://www.sfgate.com/business/article/Apple-App-Store-developers-look-to-next-level-3251564.php>); Adam Lashinsky, "The Secrets Apple Keeps", *Fortune*, 6 de febrero de 2012, pp. 85-94; "Learn more about Siri", Apple (<http://www.apple.com/iphone/features/siri-faq.html>), consultado el 19 de enero de 2012; Scott Martin, "Apple invites review of labor practices in overseas factories", *USA Today*, 16 de enero de 2012, 3B; Scott Martin, "How Apple rewrote the rules of retailing", *USA Today*, 19 de mayo de 2011, 1B; Declan McCullagh, "Apple wins patent victory over HTC, which faces looming import ban", *CNET News*, 19 de diciembre de 2011 ([http://news.cnet.com/8301-13579\\_3-57345291-37/apple-wins-patent-victory-over-htc-which-faces-looming-import-ban](http://news.cnet.com/8301-13579_3-57345291-37/apple-wins-patent-victory-over-htc-which-faces-looming-import-ban)); Donald Melanson, "Apple: 16 billion iTunes songs downloaded, 300 million iPods sold", *Engadget*, 4 de octubre de 2011 (<http://www.engadget.com/2011/10/04/apple-16-billion-itunes-songs-downloaded-300-million-ipods-sold>); Nilofer Merchant, "Apple's Startup Culture", *BusinessWeek*, 24 de junio de 2010 ([http://www.businessweek.com/innovate/content/jun2010/id20100610\\_525759.htm](http://www.businessweek.com/innovate/content/jun2010/id20100610_525759.htm)); Chris Morrison, "Insanely Great Marketing", *CBS MoneyWatch*, 10 de agosto de 2009 ([http://www.cbsnews.com/8301-505125\\_162-51330244/insanely-great-marketing](http://www.cbsnews.com/8301-505125_162-51330244/insanely-great-marketing)); Michael Much-more, "Apple iCloud vs. Amazon Cloud Player vs. Google Music Beta", *PC Magazine*, 6 de junio de 2011 (<http://www.pcmag.com/article2/0,2817,2386491,00.asp>); Ian Sherr y Spencer E. Ante, "Fight Over iPad Name Spills Into U.S. Court", *Wall Street Journal*, 24 de febrero de 2012 (<http://online.wsj.com/article/SB10001424052970203918304577240790926896520.html>); Brad Stone, "The Omnivore", *BusinessWeek*, 3-9 de octubre de 2011, 58-65; Peter Svensson, "iPhone Sales Propel Apple to Massive Q1 Earnings", *Huffington Post*, 24 de enero de 2012 ([http://www.huffingtonpost.com/2012/01/24/iphone-sales-apple\\_n\\_1229379.html](http://www.huffingtonpost.com/2012/01/24/iphone-sales-apple_n_1229379.html)); I. B. Times, "Apple Wins Patent Lawsuit, Forcing Sales Ban on Rival HTC", *Fox News*, 20 de diciembre de 2011 (<http://www.foxbusiness.com/technology/2011/12/20/apple-wins-patent-lawsuit-forcing-sales-ban-on-rival-htc>); Darby Tober, "Introduction to Macs for PC Users", University of Texas, 2005 (<http://www.ischool.utexas.edu/technology/tutorials/start/ptomac/differences.html>), consultado el 2 de febrero de 2012; Jessica E. Vascellaro y Owen Fletcher, "Apple Navigates China Maze", *Wall Street Journal*, 15 de enero de 2012, B1-B2; Martyn Williams, "Timeline: iTunes Store at 10 Billion", *ComputerWorld*, 24 de febrero de 2010 ([http://www.computerworld.com/s/article/9162018/Timeline\\_iTunes\\_Store\\_at\\_10\\_billion](http://www.computerworld.com/s/article/9162018/Timeline_iTunes_Store_at_10_billion)); "World's Most Admired Companies 2011: Apple", *CNN Money* (<http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2011/snapshots/670.html>), consultado el 12 de julio de 2012; Stu Woo y Jeffrey A. Trachtenberg, "Amazon Fights the iPad With 'Fire'", *Wall Street Journal*, 29 de septiembre de 2011, B1, B10; y Alberto Zanco, "Apple Inc.: A success built on distribution & design" (<http://www.slideshare.net/Nanor/distribution-policy-apple-presentation>), consultado el 21 de febrero de 2012.



## CASO 3

# Monsanto equilibra los intereses de múltiples grupos de interés\*

**Sinopsis:** Este caso se enfoca en el deseo de Monsanto de equilibrar los diversos beneficios significativos que sus productos aportan a la sociedad (y los beneficios resultantes de la empresa) con los intereses de una variedad de grupos de interés. El caso examina la historia de Monsanto en su paso de una empresa química a otra centrada en la biotecnología. Se analiza el desarrollo de las semillas genéticamente modificadas y la hormona del crecimiento bovino, junto con las preocupaciones sobre seguridad y ambientales expresadas por diversos grupos de interés de Monsanto en todo el mundo. Se abordan algunas de las cuestiones éticas y de patentes de Monsanto, además de las principales iniciativas de responsabilidad corporativa de la empresa. El caso concluye examinando los retos y las oportunidades que Monsanto podría enfrentar en el futuro.

**Temas:** Ética y responsabilidad social, sostenibilidad, estrategia de producto, responsabilidad del producto, asuntos corporativos, relaciones con los grupos de interés, etiquetado de productos, regulación gubernamental, ambiente legal, marketing global

**M**onsanto es la empresa de semillas más grande del mundo, con ventas superiores a los 11 500 millones de dólares. Se especializa en biotecnología, o manipulación genética de los organismos. Sus científicos han pasado las últimas décadas modificando los cultivos, a menudo por medio de la inserción de nuevos genes o la adaptación de los genes existentes dentro de las semillas de las plantas para alcanzar ciertos objetivos, como un rendimiento más alto o mayor resistencia a los insectos. Los productos de Monsanto pueden sobrevivir semanas de sequía, evitar las malas hierbas y matar a los insectos invasores. Sus semillas genéticamente modificadas han aumentado la cantidad y disponibilidad de los cultivos, ayudando a que los agricultores en todo el mundo aumenten la producción de alimentos y los ingresos.

Hoy, 90% de las semillas genéticamente modificadas del mundo son vendidas por Monsanto o por compañías que usan sus genes. Monsanto también tiene una participación de mercado de 70 a 100% en ciertos cultivos. Sin embargo, grupos de interés tan diversos como gobiernos, agricultores, activistas y grupos de defensa la han criticado. Los partidarios de Monsanto afirman que la empresa crea soluciones para el hambre en el mundo al generar mayor rendimiento de los cultivos y plantas más resistentes. Los críticos acusan al gigante multinacional de intentar apropiarse del suministro mundial de alimentos y destruir la biodiversidad. Debido a que la biotecnología es relativamente nueva, los críticos también expresan su preocupación por la posibilidad de que los alimentos biotecnológicos tengan efectos negativos sobre la salud y el ambiente. Sin embargo, tales críticas no han disuadido a Monsanto de convertirse en una de las empresas más exitosas del mundo.

\*Jennifer Sawayda, de la Universidad de Nuevo México, preparó este caso bajo la dirección de O. C. Ferrell y Jennifer Jackson para su análisis en clase y no para ilustrar el manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa.

## Historia de Monsanto: de las sustancias químicas a los alimentos

La Monsanto original era muy diferente de la empresa actual. Fue iniciada por Juan F. Queeny, en 1901, en Saint Louis, y fue nombrada después con el apellido de su esposa, Olga Monsanto Queeny. El primer producto de la compañía fue el edulcorante artificial sacarina, que se vendió a Coca-Cola. Monsanto continuó vendiendo extracto de cafeína y vainillina, un saborizante de vainilla artificial, a Coca-Cola. Al comienzo de la Primera Guerra Mundial, los líderes de la compañía se dieron cuenta de las oportunidades de crecimiento en la industria química y renombraron a la empresa The Monsanto Chemical Company. Esta comenzó a especializarse en plásticos, sus propios productos químicos agrícolas y caucho sintético. Debido a sus líneas de productos en expansión, en 1964 su nombre cambió a la “Monsanto Company”. En ese momento, Monsanto producía cosas tan diversas como el petróleo, las fibras y el envasado. Unos años más tarde, creó su primer herbicida, Roundup, un producto exitoso que impulsaría a la compañía aún más hacia el centro de la atención.

Sin embargo, durante la década de 1970, Monsanto golpeó una trampa legal importante. Había producido una sustancia química conocida como “Agente naranja” que se usó en la guerra de Vietnam para deforestar rápidamente la espesa selva vietnamita. El Agente naranja contenía dioxina, una sustancia que causó una pesadilla legal para Monsanto. Se descubrió que la dioxina era en extremo carcinogénica y, en 1979, se presentó una demanda contra Monsanto a nombre de cientos de veteranos que afirmaron haber sido perjudicados por el producto. Monsanto y otros fabricantes acordaron pagar 180 millones de dólares. Las repercusiones de la dioxina seguirían afectando a la empresa durante décadas.

En 1981, los líderes de Monsanto determinaron que la biotecnología sería el nuevo enfoque estratégico de la empresa. La búsqueda de biotecnología de Monsanto continuó por más de una década, y en 1994 la empresa presentó el primer producto de biotecnología para obtener la aprobación regulatoria. Pronto vendía semillas de soja, algodón y canola que fueron diseñadas para ser tolerantes al herbicida Roundup de Monsanto. Muchos otros herbicidas mataron las plantas buenas así como las malas. Las semillas Roundup Ready permitieron a los agricultores usar el herbicida para eliminar las malas hierbas mientras se protegía al cultivo.

En 1997, Monsanto escindió su negocio químico como Solutia, y en el año 2000 realizó una fusión y cambió su nombre a Pharmacia Corporation. Dos años más tarde, una nueva Monsanto, enfocada por completo en la agricultura, se separó de Pharmacia y las compañías se convirtieron en dos entidades legales separadas. La empresa antes del año 2000 se conoce a menudo como “la vieja Monsanto”, mientras que la de hoy se denomina como “nueva Monsanto”.

La aparición de la nueva Monsanto fue contaminada por algunas noticias inquietantes sobre que la compañía había encubierto décadas de contaminación ambiental. Durante casi 40 años, Monsanto Company había liberado residuos tóxicos en un arroyo en Anniston, Alabama. También había eliminado bifenilos policlorados (PCB; siglas de polychlorinated biphenyls), un producto químico altamente tóxico, en los vertederos a cielo abierto en la zona. Los resultados fueron catastróficos. Los peces en el arroyo quedaron deformes y la población tenía niveles elevados de PCB que sorprendieron a los expertos en salud ambiental. Un rastro de papel demostró que los líderes de Monsanto sabían de la contaminación desde la década de 1960 pero no detuvieron la producción. Una vez que se descubrió el secreto, miles de afectados de la zona presentaron una demanda contra la compañía. En 2003, Monsanto y Solutia acordaron pagar 700 millones de dólares a más de 20 000 residentes de la zona de Anniston.

Cuando Hugh Grant, el director ejecutivo actual, se hizo cargo en 2003, los escándalos y la incertidumbre de los grupos de interés habían empañado la reputación de la compañía. El precio de las acciones de Monsanto había caído casi 50%, hasta los ocho dólares por acción. La compañía había perdido 1 700 millones de dólares el año anterior. Grant sabía que la empresa era frágil; sin embargo, por medio de un enfoque estratégico en los alimentos genéticamente modificados, se ha recuperado y ahora prospera. Monsanto obtuvo tanto éxito con sus semillas genéticamente modificadas que adquirió Seminis, Inc., líder en la industria de semillas de frutas y hortalizas. La adquisición transformó a Monsanto en un líder global en la industria

de las semillas. Hoy en día, da empleo a más de 21 000 personas en 160 países y se le ha reconocido como un destacado empleador en Argentina, México, India y Brasil.

## Las semillas del cambio: el énfasis de Monsanto en la biotecnología

Aunque la Monsanto original hizo un nombre para sí misma mediante la fabricación de productos químicos, la nueva Monsanto tomó un giro muy diferente. Después de cambiar su énfasis de los productos químicos a los alimentos, hoy debe sus más de 11 500 millones de dólares en ventas a la biotecnología, de modo específico a la venta de semillas de plantas modificadas genéticamente. Estas semillas han revolucionado la industria agrícola.

A lo largo de la historia, las malas hierbas, los insectos y la sequía han sido las plagas de la existencia del agricultor. En el siglo pasado se inventaron herbicidas y pesticidas para evitarlas. Sin embargo, la aplicación de estos productos químicos a todo un cultivo era costosa y requería mucho tiempo. Los científicos de Monsanto, con su trabajo en biotecnología, fueron capaces de implantar semillas con genes para que las plantas por sí mismas mataran a los insectos. También crearon semillas que contienen el herbicida Roundup, que mata las malas hierbas pero que ahorra el cultivo.

Desde entonces, Monsanto ha usado la tecnología para crear muchos productos valiosos, como semillas tolerantes a la sequía en zonas áridas como África. Utiliza esta proeza tecnológica como una forma de comercialización. Su laboratorio en Saint Louis permite a los agricultores recorrer las instalaciones y ver cómo se seleccionan las semillas. Una de las tecnologías que los agricultores muestran se conoce como la podadora de maíz, una máquina que recoge las semillas y toma su material genético. A continuación se analiza ese material para ver cuán bien se desempeñará la semilla si se planta. Las “mejores” son las que Monsanto vende para la siembra. Impulsar a los agricultores con su tecnología y la promesa de mejores rendimientos es una de las maneras en las que Monsanto promueve sus productos entre los clientes potenciales.

Aunque las semillas genéticamente modificadas se aceptan ampliamente hoy en día, su introducción en la década de 1990 desató una corriente de críticas. A Monsanto se le apodó «Mutanto» y a los productos genéticamente modificados “Frankenfood”. Los críticos creían que influir en los genes de las plantas comestibles podría tener consecuencias negativas para la salud, un miedo que permanece hasta nuestros días. Otros se preocupaban por los efectos sobre la salud de los insectos y las plantas beneficiosos. ¿Podría la polinización de plantas modificadas genéticamente tener un efecto sobre los insectos cercanos y las plantas no modificadas? Hugh Grant decidió reducir la marea de la crítica centrandolo en los productos que no se colocarían directamente en el plato de la cena, sino en productos como la alimentación animal y el jarabe de maíz. De esta manera, Grant fue capaz de reducir parte de la oposición. Hoy en día, la compañía invierte principalmente en cuatro cultivos: maíz, algodón, soja y canola.

Hasta ahora no han ocurrido las terribles predicciones de los críticos. Monsanto debe aproximadamente 60% de sus ingresos a su trabajo con las semillas genéticamente modificadas y hoy más de la mitad de los cultivos estadounidenses, incluyendo la mayoría de la soya y 70% del maíz se derivan de este tipo de semillas. Los agricultores que las compran ahora pueden cultivar más cosechas en menos tierra y con menos factores al azar. Por ejemplo, en 1970 la cosecha de maíz promedio produjo aproximadamente 70 bushels por acre. Con la introducción de los cultivos biotecnológicos, la cosecha promedio de maíz ha aumentado a cerca de 150 bushels por acre. Monsanto predice rendimientos aún más altos en el futuro, quizá hasta 300 bushels por acre en 2030. “A medida que aumenta la productividad agrícola, los agricultores pueden producir más alimentos, piensos, combustible y fibra, en la misma cantidad de tierra, ayudando a garantizar que la agricultura satisfaga las necesidades de la Humanidad en el futuro”, dijo el presidente de Monsanto, Hugh Grant, en relación con la tecnología de la empresa.

Como resultado de los mayores rendimientos, los ingresos de los agricultores de los países en desarrollo han aumentado. Según las estadísticas de la compañía, el rendimiento del algodón de los agricultores indios aumentó 50%, duplicando sus ingresos en un año. Además, la compañía afirma que su maíz protegido contra los insectos ha elevado el nivel de ingresos en

Filipinas por encima del nivel de pobreza. Los críticos argumentan que estos números están inflados; dicen que el costo de las semillas genéticamente modificadas es mucho más alto que el de las tradicionales, y por lo tanto en realidad disminuyen las ganancias de los agricultores. Un aumento en la tasa de suicidios entre los agricultores indios en la última década se ha atribuido en parte a las acusaciones de que muchos de ellos contraen deudas debido a que deben comprar semillas Monsanto cada año. Monsanto niega estos argumentos y afirma que los suicidios son causados por diversos factores que no se relacionan con sus semillas.

A pesar de las garantías de Monsanto, muchos países no apoyan los cultivos modificados genéticamente. Los intentos de introducirlos en Europa han provocado una reacción extrema de los consumidores. La Unión Europea ha prohibido la mayoría de los cultivos de Monsanto, a excepción de una variedad de maíz, y los consumidores han destruido campos de cultivos genéticamente modificados y organizado plantones de protesta. Greenpeace ha combatido a Monsanto durante años, especialmente en los esfuerzos de la compañía para promover los cultivos modificados genéticamente en los países en desarrollo. Esta animosidad hacia los productos de Monsanto se ha generado debido a dos preocupaciones principales: sobre la seguridad de los alimentos genéticamente modificados y sobre los posibles efectos ambientales.

### Preocupaciones sobre la seguridad de los alimentos genéticamente modificados

De gran preocupación para muchos grupos de interés son las implicaciones morales y de seguridad de los alimentos genéticamente modificados. Los escépticos consideran antinaturales los cultivos biotecnológicos y piensan que los científicos de Monsanto esencialmente “juegan a ser Dios”, al controlar lo que entra en la semilla. Además, debido a que los cultivos genéticamente modificados son relativamente nuevos, los críticos sostienen que las implicaciones para la salud de los alimentos biotecnológicos tal vez no sean conocidas en los próximos años. Además mencionan que no se han creado estándares efectivos para determinar la seguridad de estos cultivos. Algunos genetistas creen que el empalme de estos genes en las semillas podría crear pequeños cambios que afectarían de modo negativo la salud de los seres humanos y los animales que los comen. Aunque la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA; Food and Drug Administration) ha declarado que los cultivos biotecnológicos son seguros, los críticos dicen que no se les ha dado seguimiento el tiempo suficiente para medir sus efectos a largo plazo.

Una de las preocupaciones principales relacionadas con la salud es que la falta de una regulación adecuada podría permitir que se introduzcan alérgenos en los productos. Otra es la toxicidad, particularmente teniendo en cuenta que muchas semillas de Monsanto están equipadas con un gen que les permite producir su propio herbicida Roundup. ¿Podría la ingesta de esta sustancia, incluso en pequeñas cantidades, causar efectos perjudiciales para los consumidores? Algunos grupos de interés dicen que sí y señalan las estadísticas sobre el glifosato, el ingrediente principal de Roundup, como apoyo. Según el informe de un centro de ecología, la exposición al glifosato es el tercer padecimiento que más se reporta entre los trabajadores agrícolas de California, y los residuos de glifosato pueden permanecer un año. Sin embargo, la Agencia de Protección Ambiental (EPA; Environmental Protection Agency) clasifica al glifosato como de baja toxicidad cutánea y oral, y un estudio de la New York Medical College afirma que Roundup no representa un riesgo para la salud de los seres humanos.

A pesar de las preocupaciones de los consumidores, la FDA ha determinado que los alimentos genéticamente modificados son seguros para el consumo. Como resultado, también ha establecido que los estadounidenses no necesitan saber cuándo están consumiéndolos. Por lo tanto, esta información no se incluye en las etiquetas en Estados Unidos, aunque otros países, en especial Gran Bretaña y la Unión Europea, requieren que estos productos declaren este hecho en sus etiquetas.

### Preocupaciones sobre la seguridad de la hormona del crecimiento bovino

Monsanto también ha estado bajo escrutinio debido a una hormona sintética llamada Posilac que antes poseía, el nombre de marca de un medicamento que contiene la hormona recombinante de crecimiento bovino (rBST). Esta hormona es un complemento de la hormona natural

BST en las vacas. Posilac hace que las vacas produzcan más leche, una bendición para los productores, pero una causa de preocupación para muchos grupos de interés que temen que cause problemas de salud en las vacas y en los seres humanos que beben su leche. Después de numerosas pruebas, la FDA ha encontrado que la leche de vacas tratadas con Posilac no es diferente en términos de seguridad que la leche de vacas sin rBST. Sin embargo, estas garantías han hecho poco para calmar los temores de los grupos de interés, en particular porque algunos estudios sostienen que la rBST aumenta los problemas de salud en las vacas. La protesta pública de los consumidores interesados se ha hecho tan fuerte que muchos supermercados y restaurantes han dejado de comprar leche tratada con rBST. Starbucks, Kroger, Ben & Jerry, e incluso Walmart han respondido a la demanda de los consumidores usando o comprando leche sin rBST, lo que ha disminuido las ganancias de Monsanto a partir de Posilac.

En los últimos años, ciertos grupos, incluyendo a Monsanto, han combatido la popularidad de la leche sin rBST. Sostienen que los consumidores son engañados por las implicaciones de que la leche libre de rBST es más segura que la leche tratada con rBST. En 2006, un senador de Pensilvania y secretario de Agricultura trató de prohibir la leche etiquetada como libre de rBST, pero la indignación de los grupos de interés impidió que se aplicara esta ley. En su lugar, han iniciado mayores restricciones que deben incluirse en las etiquetas. Toda la leche libre de rBST debe contener ahora la siguiente declaración de la FDA: “No se ha demostrado ninguna diferencia significativa entre la leche de vacas tratadas con rBST y la de las no tratadas con rBST”. Monsanto declaró que no tiene ningún problema con las etiquetas de leche libre de rBST siempre y cuando incluyan la declaración de la FDA. Desde entonces, Monsanto vendió su negocio de Posilac a Eli Lilly.

### Preocupaciones sobre los efectos ambientales de los productos de Monsanto

Algunos estudios han apoyado la premisa de que el herbicida Roundup, que se utiliza en conjunto con las semillas Roundup Ready, puede ser dañino para las aves, los insectos y particularmente los anfibios. Esos estudios han revelado que pequeñas concentraciones de Roundup pueden ser mortales para los renacuajos, lo cual es un asunto importante, ya que las especies de ranas y sapos desaparecen rápidamente en todo el mundo. Otros estudios sugieren que Roundup podría tener un efecto perjudicial sobre las células humanas, en especial las células embrionarias, umbilicales y placentarias. Monsanto ha contrarrestado estas afirmaciones cuestionando la metodología usada en los estudios, y la EPA sostiene que el glifosato no es peligroso en las dosis recomendadas.

Otra preocupación con las semillas genéticamente modificadas en general es la amenaza de contaminación ambiental. Los abejorros, los insectos y el viento pueden transportar semillas de cultivos a otras áreas, a veces hacia los campos que contienen cultivos que no se han modificado genéticamente. Muchos agricultores orgánicos se han quejado de que las semillas genéticamente modificadas de las granjas cercanas han “contaminado” sus cultivos. Esta contaminación ambiental podría representar una seria amenaza. Algunos científicos temen que las semillas genéticamente modificadas que se propagan hacia las plantas nativas hagan que las plantas adopten el rasgo genéticamente modificado, creando así nuevas variaciones genéticas de las plantas que podrían influir negativamente (por medio de las ventajas genéticas) en el ecosistema circundante. El tema ha adquirido una importancia particular en México. Durante 11 años, México tuvo una moratoria sobre el maíz genéticamente modificado. Esta moratoria se levantó en 2005, lo que permitió a Monsanto comenzar a probar su maíz genéticamente modificado en el norte de México unos años más tarde. Monsanto busca autorización para comenzar la etapa precomercial en México, lo que le ayudaría a expandir su área de cultivo en aproximadamente 500 acres. Sin embargo, los consumidores luchan en contra. Creyendo que el maíz genéticamente modificado contaminaría sus más de 60 variedades de maíz, los mexicanos han organizado protestas y formado grupos para tratar de mantener las semillas genéticamente modificadas fuera de México.

Monsanto no ha guardado silencio sobre estas cuestiones y ha actuado para abordar algunas de estas preocupaciones. Sostiene que el impacto ambiental de todo lo que crea ha sido estudiado y aprobado por la EPA. Los funcionarios de Monsanto afirman que el glifosato en

Roundup por lo general no termina en el agua subterránea y cita un estudio, el cual reveló que menos del 1% del glifosato contamina los mantos acuíferos a través de la escorrentía. La compañía también afirma que si contaminara las aguas subterráneas, no tendría mucho efecto sobre las especies acuáticas debido a que es soluble. Se deja que los grupos de interés tomen sus propias decisiones respecto a estas cuestiones.

### Resistencia de los cultivos a los pesticidas y herbicidas

Otro problema ambiental que ha surgido es la posibilidad de resistencia de la maleza y los insectos a los herbicidas y pesticidas en los cultivos de Monsanto. Los críticos temen que el uso continuo de los productos químicos dé lugar a “súper malas hierbas” y “súper insectos”, del mismo modo que el uso excesivo de los antibióticos en los seres humanos ha permitido la aparición de bacterias resistentes a los medicamentos. La línea Roundup de la compañía, en particular, ha sido objeto de ataques. Monsanto señala, y con razón, que el herbicida se ha utilizado en gran medida durante 30 años, sin problemas de resistencia. Sin embargo, las plantas etiquetadas como “Roundup Ready” se han modificado genéticamente para soportar grandes dosis del herbicida. Como Roundup se ha usado con mayor frecuencia y exclusividad, se ha encontrado un número significativo de malas hierbas resistentes en Estados Unidos y Australia.

Para combatir a los “súper insectos”, el gobierno requiere que los agricultores que usan los productos de Monsanto establezcan “refugios” en los que planten 20% de sus campos con un cultivo no modificado genéticamente. La teoría es que esto permite que los insectos no resistentes se apareen con los resistentes, evitando que aparezca una nueva raza de súper insectos. Para combatir la resistencia al herbicida Roundup, se supone que los agricultores varían el uso de herbicidas y practican la rotación de cultivos. Sin embargo, debido a que Roundup es tan fácil de usar, especialmente en conjunción con semillas Roundup Ready, muchos agricultores no toman el tiempo para tomar estas medidas preventivas. Cuando rotan sus cultivos, algunos cambian una cosecha Roundup Ready con otro tipo de cultivo Roundup Ready, lo cual hace poco para resolver el problema. Esto es preocupante en particular en América Latina, África y Asia, donde es posible que los agricultores no estén informados de los riesgos del uso excesivo de herbicidas y plaguicidas.

## Monsanto aborda los problemas éticos y legales

Además de las preocupaciones sobre la seguridad de las semillas genéticamente modificadas y los problemas ambientales, Monsanto ha tenido que enfrentar las preocupaciones sobre el comportamiento organizacional. Las organizaciones enfrentan riesgos significativos provenientes de las estrategias y de los empleados que se esfuerzan por cumplir los estándares de alto desempeño. Tal presión a veces genera en ellos comportamientos ilegales o poco éticos. Todas las empresas tienen estas preocupaciones, y en el caso de Monsanto, los sobornos y las patentes han tenido consecuencias legales, éticas y de reputación.

### Problemas de soborno

El soborno presenta un dilema para las corporaciones multinacionales ya que los diferentes países tienen perspectivas distintas al respecto. Aunque es ilegal en Estados Unidos, otros países lo permiten. Monsanto enfrentó un problema de este tipo con Indonesia, y sus acciones dieron lugar a que la compañía fuese multada con una gran suma.

En 2002, un gerente de Monsanto dio instrucciones a una firma consultora indonesia para que pagara un soborno de 50 000 dólares a un funcionario del Ministerio de Medio Ambiente del país. El soborno se pagó para suspender un estudio ambiental. Más tarde se reveló que tal soborno no era un evento aislado; la empresa había pagado a muchos funcionarios entre 1997 y 2002. Monsanto se dio cuenta del problema después de descubrir irregularidades en su filial indonesia en 2001. Como resultado, la compañía inició una investigación interna y reportó

el soborno ante el Departamento de Justicia de Estados Unidos) y la Securities and Exchange Commission (SEC). Monsanto aceptó la responsabilidad total por el comportamiento de sus empleados y acordó pagar un millón de dólares al Departamento de Justicia y 500 000 dólares a la SEC. También acordó tres años de estrecha vigilancia de sus actividades por parte de las autoridades estadounidenses. El incidente mostró que aunque Monsanto no ha sido inmune a los escándalos, ha estado dispuesta a trabajar con las autoridades para corregirlas.

### Problemas de patentes

Como la mayoría de las empresas, Monsanto necesita patentar sus productos. Sin embargo, surge un problema cuando se trata de patentar semillas. Como creaciones de la bioingeniería de Monsanto Company, sus semillas están protegidas por la ley de patentes. Según los términos de la patente, los agricultores que las utilizan no pueden cosecharlas de las plantas para su uso en las próximas temporadas. En cambio, deben comprar otras nuevas cada temporada. Al emitir nuevas semillas cada año, Monsanto asegura que obtendrá ganancias y mantendrá el control sobre su propiedad intelectual.

Por desgracia, este es un concepto nuevo para la mayoría de los agricultores. A lo largo de la historia agrícola, los agricultores han recogido y guardado las semillas de cosechas anteriores para plantar los cultivos del año siguiente. Los críticos argumentan que exigir de repente a los agricultores que compren nuevas semillas cada año les impone una carga financiera excesiva y le da demasiado poder a Monsanto. Sin embargo, la ley protege el derecho de Monsanto de tener control exclusivo sobre sus creaciones, y los agricultores deben acatar estas leyes. Cuando se les encuentra culpables de usar las semillas de Monsanto de temporadas anteriores, ya sea deliberadamente o por ignorancia, con frecuencia se les aplican multas.

Debido a que es bastante fácil que los agricultores violen la ley de patentes, Monsanto ha encontrado que es necesario emplear investigadores que analicen los casos sospechosos de violación de patentes. Las investigaciones resultantes son una fuente de contiendas entre Monsanto y los agricultores acusados. Según Monsanto, los investigadores se acercan a los agricultores sospechosos de la violación de patentes y les hacen preguntas. Los investigadores deben practicar la transparencia con los agricultores y decirles por qué están allí y quiénes representan. Si después de la entrevista inicial aún existen sospechas, los investigadores pueden obtener los registros del agricultor (después de asegurarse que lo harán de una manera respetuosa). A veces, con el permiso del agricultor, llevan un equipo de muestreo para probar sus campos. Si se le declara culpable, por lo general deberá pagar una multa a Monsanto.

Algunos agricultores, por otra parte, cuentan una historia diferente sobre Monsanto y sus investigadores de semillas, llamando a estos últimos la “policía de semillas” e incluso refiriéndose a ellos con palabras tan duras como “Gestapo” o “mafia”. Han afirmado que los investigadores de Monsanto han usado prácticas poco éticas para hacerlos cooperar. Monsanto tampoco limita sus investigaciones a los agricultores. Entabló una demanda contra DuPont, el segundo fabricante mundial de semillas, por combinar la tecnología DuPont con Roundup Ready. Monsanto ganó la demanda, pero esto fue contraproducente para DuPont debido a las prácticas anticompetitivas. Estas acusaciones han atraído la atención de las autoridades federales antimonopolio. Con el aumento de la presión proveniente de diferentes áreas, Monsanto accedió para que las patentes de sus semillas expiren a partir de 2014. Esto permitirá a otras compañías crear imitaciones menos costosas de las semillas de Monsanto. Sin embargo, la empresa anunció que seguiría aplicando estrictamente patentes para las nuevas versiones de sus productos, como la soja Roundup Ready 2.

### Problemas legales

Muchas grandes empresas se enfrentan a las fuerzas gubernamentales y legales, y Monsanto no es la excepción. Recientemente, el gobierno ha comenzado a examinar más de cerca sus prácticas. Esto es un poco irónico, considerando que una decisión legal ayudó a despejar el

camino para el éxito de Monsanto en la industria de las semillas. En 1980, el Tribunal Supremo permitió por primera vez que se patentaran los organismos vivos, lo que dio a Monsanto la facultad de patentar sus semillas.

A pesar de esta victoria legal, Monsanto se ha colocado bajo la atención del American Antitrust Institute por supuestas actividades anticompetitivas. El Instituto escribió un documento que sugiere que Monsanto obstaculiza la competencia, ejerce demasiado poder sobre la industria de las semillas transgénicas y limita la innovación. Cuando Monsanto adquirió DeKalb y Delta Land and Pine, tuvo que obtener la aprobación de las autoridades antimonopolio. Sin embargo, la obtuvo después de aceptar ciertas concesiones.

Sin embargo, Monsanto quizá camine por una línea fina con el Departamento de Justicia (DOJ) y pronto podría convertirse en un blanco de litigios antimonopolio. Su competidora, DuPont, incluso se quejó ante el DOJ por las llamadas prácticas anticompetitivas de Monsanto. DuPont ha presentado una demanda argumentando que Monsanto utiliza su poder y sus licencias para bloquear sus productos. Como resultado de las quejas, el Departamento de Justicia ha iniciado una investigación civil sobre las prácticas de Monsanto. Si el Departamento de Justicia acepta que son anticompetitivas, las decisiones resultantes podrían afectar la forma en que Monsanto funciona.

## Responsabilidad corporativa en Monsanto

Hoy en día es una expectativa común que las empresas multinacionales tomen medidas para promover los intereses y el bienestar de las personas en los países en los que hacen negocios. Monsanto no es una excepción. Ha contribuido con millones de dólares para los programas de ayuda al mejoramiento de las comunidades en los países en desarrollo.

Además, como empresa agrícola, Monsanto debe abordar la sombría realidad que el mundo enfrenta para el futuro: la población mundial aumenta a un ritmo acelerado y la cantidad de tierra y agua disponibles para la agricultura disminuye. Algunos expertos creen que nuestro planeta tendrá que producir más alimentos en los próximos 50 años para satisfacer a la población mundial de los que ha generado en los últimos 10 000 años, lo que nos obliga a duplicar nuestra producción de alimentos. Como empresa multinacional dedicada a la agricultura, se espera que Monsanto aborde estos problemas. La compañía también ha desarrollado una política de compromiso de tres niveles: 1) producir más rendimiento en los cultivos, 2) conservar más recursos, y 3) mejorar la vida de los agricultores. La compañía espera alcanzar estos objetivos aportando iniciativas en relación con la agricultura sostenible y la filantropía.

### Agricultura sostenible

*La agricultura cruza los retos más difíciles que todos enfrentamos en el planeta. Juntos debemos satisfacer las crecientes necesidades de alimentos, fibras y energía mientras protegemos el ambiente. En resumen, el mundo necesita producir más y conservar de manera más inteligente.*

Esta cita del director ejecutivo de Monsanto, Hugh Grant, demuestra los desafíos que la agricultura enfrenta hoy, junto con los objetivos de Monsanto para enfrentarlos. Por ejemplo, la compañía se apresuró a mencionar que sus productos biotecnológicos agregaron más de 100 millones de toneladas a la producción agrícola mundial en un periodo de 10 años, que estima han aumentado los ingresos de los agricultores en 33 800 millones de dólares. Monsanto también ha creado alianzas entre las organizaciones sin fines de lucro en todo el mundo para enriquecer la vida de los agricultores de los países en desarrollo. Se enfoca en dos regiones: India y África.

La necesidad de una mejor agricultura es evidente en India, donde se espera que la población alcance los 1 300 millones de habitantes en 2017. Los cultivos biotecnológicos han ayudado a mejorar el rendimiento en ese país, lo que permite a algunos agricultores biotecnológicos aumentar sus rendimientos en 50%. Monsanto estima que los productores de algodón de India que utilizan cultivos biotecnológicos ganan aproximadamente 176 dólares más en

ingresos por acre que sus contrapartes no biotecnológicos. En 2009, lanzó el Proyecto SHARE, una iniciativa de rendimiento sostenible, realizada en conjunto con la Sociedad India de Agrogocios, sin fines de lucro, para mejorar la vida de 10 000 agricultores de algodón en 1 100 aldeas.

En África, Monsanto ha ayudado a muchos agricultores a prosperar y superar periodos difíciles. Por ejemplo, se ha asociado con la Fundación para la Tecnología Agropecuaria Africana, científicos y filántropos, para emprender la iniciativa Water Efficient Maize for Africa (WEMA). Durante este proyecto de cinco años, Monsanto ayudará a desarrollar semillas de maíz resistentes a la sequía y las proporcionará a los pequeños agricultores africanos sin cobrar regalías.

No todos ven la presencia de Monsanto en África como una extensión de su responsabilidad corporativa. Algunos la ven como otra manera en la que la compañía busca mejorar su balance de resultados. Los críticos perciben que trata de tomar el control de la agricultura africana y destruir las prácticas que se han conservado durante miles de años. Sin embargo, a pesar de estos argumentos, no es posible negar que Monsanto ha influido positivamente en la vida de los agricultores africanos, además de incrementar las ganancias para sus accionistas. Como Hugh Grant escribe: “Esta iniciativa no es simplemente altruista; la vemos como una propuesta de negocios única que recompensa a los agricultores y a los propietarios de las empresas”.

### Filantropía

En 1964, Monsanto Company creó el Fondo Monsanto, que hoy otorga financiamiento a muchos de los proyectos de la compañía en África. Uno de los beneficiarios de este fondo es Africare, que recibió una donación de 400 000 dólares de Monsanto para financiar un proyecto de seguridad alimentaria de dos años. Monsanto Company también apoya los programas juveniles. En la primera década del siglo XXI, donó casi 1.5 millones de dólares en becas para los estudiantes que quieren obtener títulos universitarios relacionados con la agricultura. La compañía también apoya los programas 4-H y el programa Farm Safety 4 Just Kids, que enseña a los niños del campo sobre la seguridad mientras trabajan en granjas. Además, Monsanto donó cuatro millones de dólares en semillas a Haití después del terremoto de 2010.

### El futuro de Monsanto

Hay muchos desafíos que Monsanto necesita abordar, como las preocupaciones persistentes sobre la seguridad y el impacto ambiental de sus productos. India, un importante comprador de semillas genéticamente modificadas, instituyó una moratoria para un tipo de berenjena genéticamente modificada y entabló una demanda contra Monsanto citando las preocupaciones de seguridad. La compañía debe hacer cumplir su código de ética de manera efectiva para evitar el comportamiento organizacional inapropiado (como el soborno) en el futuro. También enfrenta la competencia de otras compañías. Por ejemplo, las empresas chinas se están convirtiendo en rivales formidables conforme su asesino de malas hierbas termina con algunos de los beneficios de Roundup. Como resultado, Monsanto se vio obligada a disminuir los precios del herbicida y anunció que reestructuraría el área de Roundup de su negocio.

Tal vez aún más grave es la creciente resistencia a las semillas y los herbicidas de Monsanto. Después de muchos años en el mercado, el herbicida Roundup y las semillas genéticamente modificadas han comenzado a generar súper malas hierbas y súper insectos. Si proliferan suficientes de estas plagas, los productos quizá no sean útiles para combatirlos. Estudios recientes han demostrado que 11 súper malas hierbas en más de 25 estados han desarrollado una resistencia al Roundup. Además, algunas granjas en Iowa parecen tener gusanos de la raíz del maíz occidental (una plaga importante) que han desarrollado resistencia a un tipo de cultivo genéticamente modificado. Aunque Monsanto afirma que estos “súper gusanos” son

“casos aislados”, la posibilidad de que esta resistencia se propague es una seria amenaza. Como resultado, Monsanto estudia una nueva tecnología de ARN que hará que estos cultivos sean mortales para los insectos que los consuman. Monsanto debe tener cuidado para no subestimar este problema, sino aplicar medidas proactivas para evitar que se convierta en una crisis.

Sin embargo, a pesar de estos desafíos, Monsanto tiene numerosas oportunidades para prosperar en el futuro. Trabajando en nuevas innovaciones que podrían aumentar su ventaja competitiva, además de proporcionar enormes beneficios a los agricultores de todo el mundo. Por ejemplo, después de una caída en las ventas de Roundup, las ganancias de Monsanto se recuperan una vez más. La compañía también prepara varios productos de biotecnología para la comercialización.

Aunque ha cometido algunos errores en el pasado, trata de presentarse como una empresa socialmente responsable dedicada a mejorar la agricultura. Como se ha observado, aún tiene algunos problemas. Las predicciones de los críticos sobre los alimentos biotecnológicos aún no se han cumplido, pero eso no ha erradicado los temores de los grupos de interés. Con la creciente popularidad de los alimentos orgánicos, las duras críticas de los opositores y la posibilidad de las súper malas hierbas y los súper insectos, Monsanto tendrá que seguir trabajando con los grupos de interés para promover sus innovaciones tecnológicas y eliminar los temores sobre su industria.

## Preguntas de análisis

1. Si usted fuera el director ejecutivo de Monsanto, ¿cómo equilibraría mejor las necesidades en conflicto de los diversos grupos de interés con los que Monsanto debe comprometerse exitosamente?
2. Se dice que las empresas como Monsanto, que pueden ofrecer tecnología para mejorar la vida humana, a menudo tienen una obligación moral hacia la sociedad. ¿Cómo puede Monsanto cumplir mejor esta obligación moral y proteger a la sociedad y al ambiente de las posibles consecuencias negativas de sus productos?
3. Monsanto ha desarrollado un producto diferenciado, protegido por patentes, que produce rendimientos superiores en comparación con las semillas tradicionales. ¿Cómo se ha visto afectada esta exitosa estrategia de comercialización por los posibles efectos secundarios e impacto ambiental negativos de las semillas genéticamente modificadas?
4. ¿Qué puede hacer Monsanto para calmar las preocupaciones de los grupos de interés? ¿Cómo podrían estas acciones entrelazarse en la estrategia de marketing para los productos de la compañía?

## Fuentes

Los hechos de este caso provienen de Donald L. Barlett y James B. Steele, “Monsanto’s Harvest of Fear”, *Vanity Fair*, 5 de mayo de 2008 (<http://www.vanityfair.com/politics/features/2008/05/monsanto200805>); Ian Berry, “Monsanto’s Seeds Sow a Profit”, *Wall Street Journal*, 7 de enero de 2011, B3; Rina Chadran, “Debate over GM eggplant consumes India”, *Reuters*, 16 de febrero de 2010 (<http://www.reuters.com/article/2010/02/16/us-india-food-idUSTRE61F0RS20100216>); Environmental Protection Agency, “R.E.D. Facts”, septiembre de 1993 (<http://www.epa.gov/oppsrrd1/REDs/factsheets/0178fact.pdf>), consultado el 20 de abril de 2012; “Even Small Doses of Popular Weed Killer Fatal to Frogs, Scientist Finds”, *Science Daily*, 5 de agosto de 2005 (<http://www.sciencedaily.com/releases/2005/08/050804053212.htm>); Crystal Gammon, “Weed-Whacking Herbicide Proves Deadly to Human Cells”, *Scientific American*, 23 de junio de 2009 (<http://www.scientificamerican.com/article.cfm?id=weed-whacking-herbicide-p&page=3>); Ellen Gibson, “Monsanto”, *BusinessWeek*, 22 de diciembre de 2008, p. 51; “GMOs Under a Microscope”, Science & Technology in Congress, octubre de 1999 (<http://www.aaas.org/gr/stc/Archive/1996-2003/stc99-10.pdf>), consultado el 20 de abril de 2012; Jean Guerrero, “Altered Corn Advances Slowly in Mexico”, *Wall Street Journal*, 9 de diciembre de 2010, B8; Michael Grunwald, “Monsanto Hid Decades of Pollution”, *Washington Post*, 1 de enero de 2002, p. A1; Brian Hindo, “Monsanto: Winning the Ground War”, *BusinessWeek*, 5 de diciembre de 2007 (<http://www.businessweek.com/stories/2007-12-05/monsanto-winning-the-ground-war>); Jack Kaskey, “Monsanto Will Let Bio-Crop Patent Expire”, *BusinessWeek*, 20 de enero de 2010 (<http://www.businessweek.com/stories/2010-01-20/monsanto-will-let-bio-crop-patents-expire>); Jack Kaskey, “Attack of the Superweed”, *BusinessWeek*, 8 de septiembre de 2011 (<http://www.businessweek.com/magazine/attack-of-the-superweed-09082011.html>); Scott Kilman, “Monsanto’s Net Profit Declines by 45%”, *Wall Street Journal*, 1 de julio de 2010, B7; Scott Kilman, “Monsanto Corn Plant Losing Bug Resistance”, *Wall Street Journal*, 29 de agosto de 2011, B1; Andrew Martin, “Fighting on a Battlefield the Size of

a Milk Label”, *New York Times*, 9 de marzo de 2008 (<http://www.nytimes.com/2008/03/09/business/09feed.html>); John W. Miller, “Monsanto Loses Case In Europe Over Seeds”, *Wall Street Journal*, 7 de julio de 2010, B1; “Monsanto Company—Company Profile, Information, Business Description, History, Background Information on Monsanto Company”, Reference for Business: Encyclopedia of Small Business website (<http://www.referenceforbusiness.com/history/2/92/Monsanto-Company.html>), consultado el 15 de julio de 2012; “Monsanto Co. (MON)”, Yahoo Finance! (<http://finance.yahoo.com/q/is?s=MON+Income+Statement&annual>), consultado el 15 de julio 2012; “Monsanto Fined \$1.5M for Bribery”, *BBC News*, 7 de enero de 2005 (<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4153635.stm>); “Monsanto Mania: The Seed of Profits”, *iStockAnalyst*, 17 de enero de 2008 (<http://www.istockanalyst.com/article/viewarticle.aspx?articleid=1235584&zoneid=Home>); “Monsanto Sells Cow Hormone to Eli Lilly”, *The Chicago Tribune*, 21 de agosto de 2008 ([http://articles.chicagotribune.com/2008-08-21/business/0808201398\\_1\\_posilac-monsanto-cow-hormone](http://articles.chicagotribune.com/2008-08-21/business/0808201398_1_posilac-monsanto-cow-hormone)); Monsanto website (<http://www.monsanto.com>), consultado el 15 de julio de 2012; Claire Oxborrow, Becky Price y Peter Riley, “Breaking Free”, *Ecologist*, 38(9) (noviembre de 2008), pp. 35–36; Andrew Pollack, “So What’s the Problem with Roundup?”, Ecology Center, 14 d enero de 2003 (<http://www.ecologycenter.org/factsheets/roundup.html>); Andrew Pollack, “Widely Used Crop Herbicide Is Losing Weed Resistance”, *New York Times*, 14 de enero de 2003 (<http://www.nytimes.com/2003/01/14/business/widely-used-crop-herbicide-is-losing-weed-resistance.html>); William Pentland, “India Sues Monsanto Over Genetically-Modified Eggplant”, *Forbes*, 12 de agosto de 2011 (<http://www.forbes.com/sites/williampentland/2011/08/12/india-sues-monsanto-over-genetically-modified-eggplant>); Michael Pollan, “Playing God in the Garden”, *New York Times Magazine*, 25 de octubre de 1998 (<http://www.michaelpollan.com/article.php?id=73>); “Report on Animal Welfare Aspects of the Use of Bovine Somatotrophin”, *Report of the Scientific Committee on Animal Health and Animal Welfare*, 10 de marzo de 1999 ([http://ec.europa.eu/food/fs/sc/scsah/out21\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/food/fs/sc/scsah/out21_en.pdf)); “\$700 Million Settlement in Alabama PCB Lawsuit”, *New York Times*, 21 de agosto de 2003 (<http://www.nytimes.com/2003/08/21/business/700-million-settlement-in-alabama-pcb-lawsuit.html>); “The Parable of the Sower”, *The Economist*, November 19, 2009 (<http://www.economist.com/node/14904184>); “The Pros and Cons of Genetically Modified Seeds”, *Wall Street Journal*, 15 de marzo de 2010 (<http://online.wsj.com/article/SB126862629333762259.html>); y G. M. Williams, R. Kroes y I. C. Monro, “Safety Evaluation and Risk Assessment of the Herbicide Roundup and Its Active Ingredient, Glyphosate, for Humans”, NCBI, abril de 2000 (<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10854122>), consultado el 15 de julio de 2012.



## CASO 4

# New Belgium Brewing (A): obtención de ventajas competitivas por medio del marketing socialmente responsable\*

**Sinopsis:** Desde sus raíces en un sótano de Fort Collins, Colorado, New Belgium Brewing siempre se ha propuesto metas de negocios más altas que la rentabilidad. El tremendo crecimiento de la compañía para convertirse en la tercera cervecería artesanal más grande del país y la novena mayor en general, se ha guiado por una firme estrategia de branding basada en la cercanía con el cliente, la responsabilidad social y el humor inesperado. Sus productos, especialmente Fat Tire Amber Ale, siempre han atraído a los conocedores que aprecian el enfoque de New Belgium en la sostenibilidad, así como su cerveza de clase mundial. A pesar de su crecimiento y su éxito, New Belgium ha logrado mantenerse fiel a sus valores fundamentales y a la autenticidad de la marca, la clave de su ventaja comercial en la competitiva industria cervecera artesanal.

**Temas:** Cercanía con el cliente, ventaja competitiva, responsabilidad social, sostenibilidad, estrategia de marca, estrategia de producto, estrategia de distribución, implementación de marketing, relaciones con los clientes

**G**randes corporaciones y nombres de marca bien conocidos nos vienen a la mente cuando pensamos en los negocios exitosos. Sin embargo, el éxito de las pequeñas y medianas empresas puede ser igualmente digno de mención, aunque a menudo tienen un mayor impacto en las comunidades y los barrios locales. Uno de estos negocios es la New Belgium Brewing Company, Inc., con sede en Fort Collins, Colorado. La marca New Belgium se ha hecho famosa por dos aspectos: sus cervezas belgas de alta calidad y su compromiso con la sostenibilidad. Sus iniciativas socialmente responsables han contribuido en gran medida a su éxito. De hecho, su modelo de negocios ha sido tan sobresaliente que es cada vez más fácil encontrar sus cervezas en todo el país a medida que más consumidores se adhieren a lo que la empresa representa. Los estudios han demostrado que los precios de las acciones de las empresas ética y socialmente responsables superan los del índice S&P 500. Aunque New Belgium no es una empresa pública y por lo tanto no cotiza en bolsa, parece seguir esta tendencia de éxito. Se ha convertido en la séptima cervecería más grande del país y la tercera más grande en el segmento de “cerveza artesanal”.

\*O.C. Ferrell, de la Universidad de Nuevo México, preparó este caso para su análisis en clase y no para ilustrar el manejo efectivo o inefectivo de una situación administrativa. Jennifer Sawayda, de la Universidad de Nuevo México, proporcionó asistencia editorial.

## Historia de New Belgium Brewing Company

La idea para New Belgium Brewing Company (NBB) comenzó con un viaje en bicicleta por Bélgica, hogar de algunas de las mejores cervezas del mundo, muchas de las cuales han sido elaboradas durante siglos en los monasterios de ese país. Mientras Jeff Lebesch, un ingeniero eléctrico estadounidense, transitaba por Bélgica en su bicicleta de montaña, se preguntó si podría producir cervezas de alta calidad en su casa, en Colorado. Después de adquirir la cepa especial de levadura que se usa para preparar cervezas de estilo belga, Lebesch regresó a su casa y comenzó a experimentar en su sótano de Colorado. Cuando sus cervezas ganaron la aprobación de sus amigos, decidió comercializarlas.

New Belgium Brewing (NBB) abrió sus puertas en 1991 como una minúscula operación en el sótano de Lebesch, en Fort Collins. Su esposa en ese momento, Kim Jordan, se convirtió en directora de marketing de la empresa. A su primera cerveza la nombraron Fat Tire Amber Ale, en honor al paseo en bicicleta de Lebesch por Bélgica. Al inicio, conseguir cerveza New Belgium en las tiendas no era fácil. A menudo Kim entregaba la cerveza a las tiendas en su camioneta Toyota. Sin embargo, las cervezas de New Belgium rápidamente desarrollaron una base de clientes pequeña pero devota, primero en Fort Collins y luego en Colorado. La cervecería pronto superó el sótano de la pareja y se trasladó a un antiguo depósito de ferrocarril antes de colocarse en 1995 en su actual instalación. La cervecería consta de dos cerveceras, cuatro laboratorios de garantía de calidad, una planta de tratamiento de aguas residuales, una línea de enlatado y embotellado, y numerosas innovaciones tecnológicas por las cuales New Belgium ha sido reconocida a nivel nacional como un “paradigma de eficiencia ambiental”.

Bajo el liderazgo de Kim Jordan, que desde entonces se ha convertido en directora ejecutiva, New Belgium Brewing Company actualmente ofrece una variedad de cerveza permanente y de temporada. La línea estándar de la compañía incluye Sunshine Wheat, Blue Paddle, 1554 (una cerveza negra) y la original Fat Tire Amber Ale, que sigue siendo la más vendida de la empresa. Algunos clientes incluso se refieren a la compañía como la fábrica de cerveza Fat Tire. La cervecería también tiene su serie Explore, integrada por Shift, Ranger IPA, Belgo IPA, Abby y Trippel, además de las cervezas estacionales Dig y Snow Day. La firma también inició el programa Lips of Faith, donde se crean pequeños lotes de cerveza como La Folie, Biere de Mars y Abbey Grand Cru para celebraciones internas o eventos históricos. Además, New Belgium trabaja en “colaboración” (“collabeeration”) con Elysian Brewing Company, para que cada empresa pueda utilizar las cervecerías de la otra, aunque sean negocios independientes. Por medio de esta asociación esperan generar mayor eficiencia y experimentación, además de dar pasos colaborativos hacia el futuro de la fabricación de cerveza artesanal estadounidense. El resultado de una “colaboración” de esta asociación son Ranger IPA y Kick, de los programas Explore y Lips of Faith de NBB.

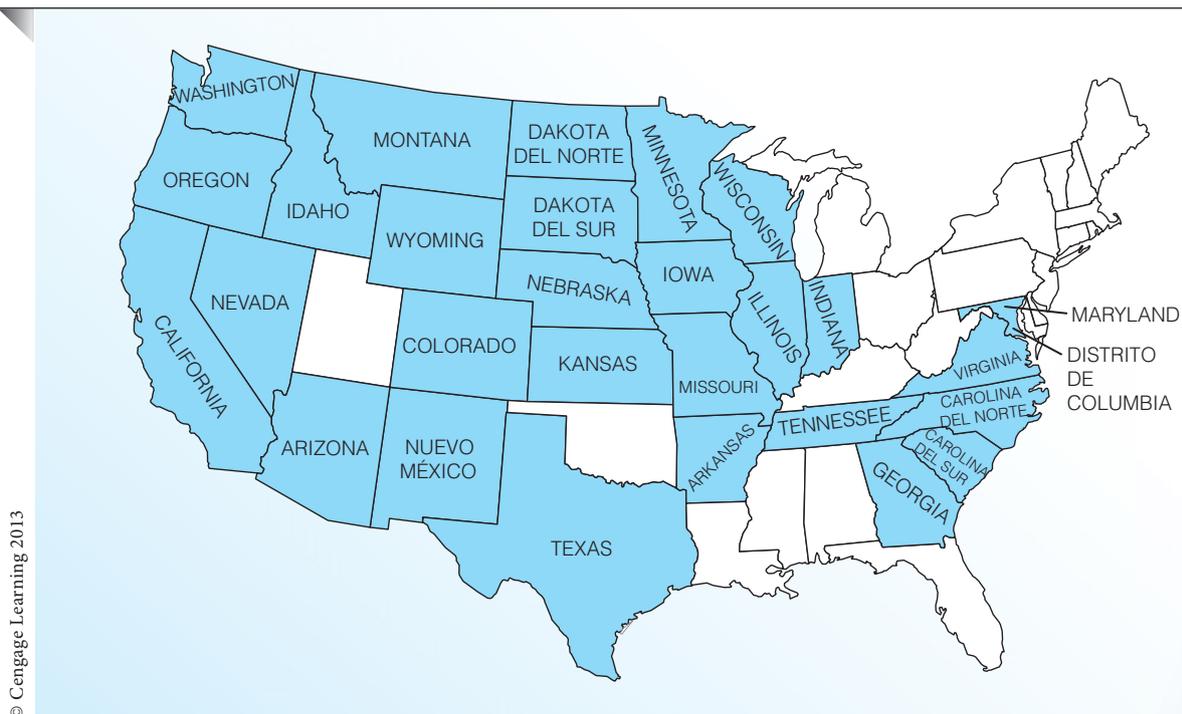
Aunque sigue siendo una cervecería pequeña en comparación con muchas compañías cerveceras, como Coloradan Coors, NBB ha experimentado constantemente un fuerte crecimiento con ventas estimadas de más de 100 millones de dólares. (Dado que New Belgium es una empresa privada, no se dispone de cifras detalladas de ventas e ingresos). La empresa vende más de 700 000 barriles de cerveza por año y tiene muchas oportunidades de crecimiento continuo. Por ejemplo, mientras que el consumo total de cerveza ha disminuido en dos por ciento en volumen, la industria cervecera artesanal ha crecido 16.4 por ciento.

La forma más eficaz de publicidad de NBB ha sido siempre la de boca en boca por parte de los clientes, especialmente en los primeros días. De hecho, se supone que antes de que sus cervezas se distribuyeran ampliamente en Colorado, el dueño de una tienda de licores en Telluride ofrecía a las personas dinero para gasolina si se detenían y compraban la cerveza de New Belgium en su camino a través de Fort Collins. Aunque New Belgium ha ampliado la distribución hacia una buena parte del mercado de Estados Unidos, la cervecería recibe numerosos correos electrónicos y llamadas telefónicas cada día preguntando cuándo estarán disponibles sus cervezas en otras partes del país.

NBB se unió a Facebook en noviembre de 2007 e inició su actividad de marketing en las redes sociales en 2009. NBB coordina enérgicamente sus campañas de marketing en Facebook (con más de 300 000 fans) y Twitter (más de 100 000 seguidores), además de la estación de radio NBB Pandora, un canal NBB en Instagram, un video en vivo de los eventos especiales llamado Beer Stream y un canal de YouTube. Actualmente, los productos de New Belgium se distribuyen en 28 estados más el Distrito de Columbia (véase la figura 4.1). Los conocedores de cerveza que aprecian la alta calidad de los productos de NBB, así como sus prácticas empresariales ambientales y éticas, han impulsado este crecimiento. Por ejemplo, cuando la compañía comenzó a distribuir en Minnesota, las cervezas eran tan populares que una tienda de licores tenía que abrir temprano e instalar alojamiento para la gran cantidad de clientes. La tienda vendió 400 cajas de Fat Tire en la primera hora que estuvo abierta.

Con la expansión de la distribución, NBB reconoció la necesidad de aumentar sus oportunidades para llegar a sus clientes lejanos. Consultó con el doctor Douglas Holt, profesor de Oxford y experto en branding cultural. Después de estudiar a la compañía, Holt, junto con el ex director de marketing, Greg Owsley, redactó un “manifiesto” de 70 páginas que describe los atributos, el carácter, la relevancia cultural y la promesa de la marca. En particular, Holt identificó en New Belgium un carácter distintivo de perseguir actividades creativas simplemente por la alegría de hacerlas bien y en armonía con el ambiente natural. Con la marca definida, New Belgium trabajó con la agencia de publicidad de Nueva York, Amalgamated, para crear una campaña publicitaria de 10 millones de dólares para New Belgium. La campaña se enfocaría en los bebedores de cerveza de gama alta, hombres de 25 a 44 años, y destacaría la imagen aterrizada de la cervecería. (Este proceso se discute en el caso New Belgium Brewing (B)).

**FIGURA DE CASO 4.1 Territorio de distribución de New Belgium**



Fuente: Basada en el sitio web de the New Belgium Brewing (<http://www.newbelgium.com/culture/faq.aspx>), consultado el 16 de julio de 2012.

## New Belgium adopta la responsabilidad social

Según New Belgium, la empresa mantiene un enfoque fundamental en la cultura ética de la marca. A pesar de la sospecha del consumidor de que el negocio está en su punto más alto, aquellos en buen estado —lo opuesto de aquellos que comercian con exageración— son vistos con una adoración de icono. Hoy en día, las empresas que adoptan plenamente la ciudadanía en las comunidades a las que sirven pueden forjar lazos duraderos con los clientes. En New Belgium, la sinergia entre el branding y la ciudadanía corporativa se presentó naturalmente como la cultura ética de la empresa (en forma de valores y creencias centrales) y estuvo en vigor mucho antes de que NBB tuviera un departamento de mercadotecnia.

A principios de 1991, cuando New Belgium era solo un incipiente negocio de cerveza hecha en casa, Jeff y Kim dieron una caminata por el Parque Nacional de las Montañas Rocosas. Con una pluma y un cuaderno, trazaron la primera iniciativa de lo que sería el propósito principal de la compañía. Si seguían adelante, ¿cuáles eran sus aspiraciones más allá de la rentabilidad? ¿Qué había en el corazón de su sueño? Lo que escribieron ese día de primavera, más o menos con un poco de edición, fueron los valores y las creencias centrales que usted puede leer en el sitio web de NBB. Lo que es más importante, pregunte a cualquier empleado de New Belgium y este puede listar para usted muchos, si no todos, de estos valores compartidos e informarle cuáles son los más conmovedores en el aspecto personal. Para NBB, las estrategias de branding están tan arraigadas en los valores de su empresa como en sus otras prácticas de negocios. Por ejemplo, como una manera de vivir sus valores, la compañía adoptó un enfoque de negocios de línea de triples resultados (TBL; triple bottom line). La TBL incorpora factores económicos, sociales y ambientales en sus estrategias de negocio. En otras palabras, la empresa analiza su impacto sobre las ganancias, las personas y el planeta en lugar de simplemente hacerlo sobre la línea de fondo. La dedicación de New Belgium por la calidad, el ambiente, sus empleados y clientes se expresa en su declaración de objetivos y valores centrales:

Declaración de la misión:

*Operar una cervecería rentable que haga manifestos nuestro amor y nuestro talento.*

Valores y creencias centrales de la empresa:

1. Recordar que somos increíblemente afortunados por crear algo fino que mejore la vida de las personas mientras supera las expectativas de nuestros consumidores.
2. Producir cervezas de clase mundial
3. Promover la cultura de la cerveza y su disfrute responsable
4. Generar el cambio social, ambiental y cultural como un modelo a seguir
5. Gestión ambiental: minimizar el consumo de recursos, maximizar la eficiencia energética y el reciclaje
6. Cultivar el potencial por medio del aprendizaje, la gestión participativa y la búsqueda de oportunidades
7. Equilibrar las innumerables necesidades de la empresa, el personal y sus familias
8. Confiar el uno en el otro y comprometerse con relaciones, comunicaciones y promesas auténticas
9. Mejoras continuas e innovadoras de calidad y eficiencia
10. Divertirse

Los empleados creen que estas declaraciones ayudan a comunicar a los clientes y otros grupos de interés lo que es New Belgium como empresa. Estos valores sencillos desarrollados hace aproximadamente 20 años son tan significativos para la compañía y sus clientes hoy, aunque ha tenido mucho crecimiento.

## Responsabilidades con el ambiente

La estrategia de marketing de New Belgium implica vincular la calidad de sus productos, además de su marca, con la filosofía de amabilidad con el ambiente de la compañía. Desde los dispositivos ambientales de vanguardia y los avances en la industria de la alta tecnología hasta los programas de propiedad de los empleados y una fuerte creencia en retribuir a la comunidad, New Belgium demuestra su deseo de crear una comunidad viva y de aprendizaje.

NBB lucha por alternativas de ahorro de energía rentables para conducir su negocio y reducir su impacto en el ambiente. Al permanecer fieles a los valores y creencias centrales de la empresa, los empleados-propietarios de la cervecería acordaron de manera unánime invertir en una turbina eólica, convirtiendo a New Belgium en la primera cervecería totalmente eólica de Estados Unidos. NBB también ha invertido en las siguientes tecnologías de ahorro de energía:

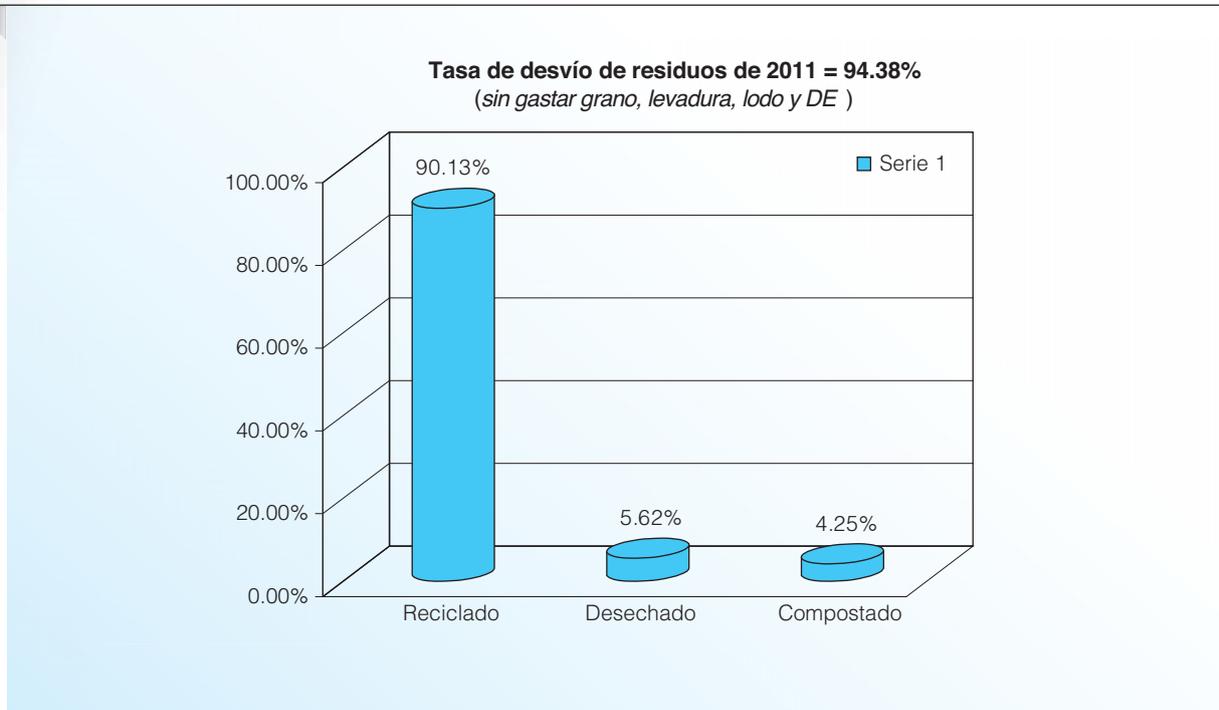
- La instalación de una red inteligente que permite a NBB comunicarse con su proveedor de electricidad para ahorrar energía. Por ejemplo, la red alertará a NBB sobre cuáles son las funciones operativas no esenciales para que la compañía las apague y ahorre energía.
- La instalación de una matriz fotovoltaica de 20 kW sobre la sala de envasado. La matriz produce tres por ciento de la electricidad de la compañía.
- Una caldera de cerveza, la segunda de su tipo instalada en la nación, que calienta las hojas de mosto en lugar de toda la caldera a la vez. Este método de calentamiento de la caldera conserva la energía más que las calderas estándar.
- Tubos solares, que proporcionan iluminación diurna natural para toda la casa cervecera durante todo el año.
- Un sistema para capturar sus aguas residuales y extraer metano. Esto puede contribuir hasta con 15% de las necesidades de energía de la cervecería mientras se reduce la presión sobre las instalaciones locales de tratamiento de aguas municipales.
- Un condensador de vapor que captura y reutiliza el agua caliente en la que hierve la cebada y salta en el proceso de producción para iniciar la siguiente preparación. El vapor es redirigido para calentar las baldosas de suelo y descongelar los muelles de carga en tiempo frío.

New Belgium también se enorgullece de reducir los residuos por medio del reciclaje y las estrategias de reutilización creativa. Se esfuerza por reciclar tantos suministros como sea posible, incluyendo las cajas de cartón, las tapas de barril, los materiales de oficina y el vidrio ámbar que se usa en el embotellado. La cervecería también almacena cebada y granos de lúpulo en un silo en la planta e invita a los agricultores locales a recoger los granos, de manera gratuita, para alimentar a sus cerdos. Más lejos en el camino hacia la fabricación de productos para la cadena alimentaria, NBB trabaja con sus socios para tomar de sus aguas residuales las mismas bacterias que generan metano y convertirlas en un alimento para peces cosechable y con alto contenido de proteínas. NBB también compra productos reciclados cuando puede, e incluso alienta a sus empleados a reducir la contaminación del aire mediante el uso del transporte alternativo. Las tres R de la gestión ambiental (reducir, reutilizar y reciclar) se toman en serio en NBB. La figura de caso 4.2 describe los esfuerzos de reciclaje de New Belgium.

Además, New Belgium ha participado durante mucho tiempo en las técnicas de construcción ecológica. Con cada ampliación de las instalaciones ha incorporado nuevas tecnologías y aprendido algunas lecciones a lo largo del camino. En 2002, NBB acordó participar en el programa piloto de Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental para Edificios Existentes (LEED-EB) del Consejo de Edificios Ecológicos de Estados Unidos. Desde los tubos solares y la iluminación diurna en todas las instalaciones hasta la reutilización del calor en la casa de preparación, NBB continúa buscando nuevas formas de cerrar circuitos y conservar los recursos.

New Belgium ha tenido logros importantes en materia de sostenibilidad, especialmente en comparación con otras empresas del sector. Por un lado, utiliza solo 3.9 galones de agua para hacer un galón de cerveza, que es 20% menos que la mayoría de las empresas. La compañía intenta crear un sistema de circuito cerrado para sus aguas de desecho con su propia planta de tratamiento de aguas residuales, donde se usan microbios para limpiar el agua. New Belgium

## FIGURA DE CASO 4.2 Esfuerzos de reciclaje de New Belgium



Fuente: Basado en New Belgium Brewing Company, 2011 Waste Diversion Report (<http://www.newbelgium.com/files/sustainability/2011%20NBB%20Waste%20Diverion%20Report.pdf>), consultado el 16 de 2012.

recicla más de 95% de sus residuos, y hoy 100% de su electricidad proviene de la energía renovable. A pesar de estos logros, New Belgium no tiene intención de detener sus esfuerzos de sostenibilidad. Recientemente amplió seis veces su capacidad de envasado con una nueva línea de enlatado que inyecta menos dióxido de carbono en cada lata. Además de reducir las emisiones de dióxido de carbono a la atmósfera, las latas también son más sostenibles que las botellas de vidrio. Para 2015, la compañía espera reducir la cantidad de agua utilizada para fabricar cerveza en 10% por medio de mejores procesos de producción y disminuir su huella de carbono en 25% por barril. Para fomentar la sostenibilidad en toda la cadena de suministro, la NBB adoptó las Directrices de Compras Sostenibles (Sustainable Purchasing Guidelines). Las Directrices permiten identificar a los proveedores respetuosos con el ambiente y trabajar muy de cerca con ellos para crear sostenibilidad en toda la cadena de valor.

### Responsabilidades con la sociedad

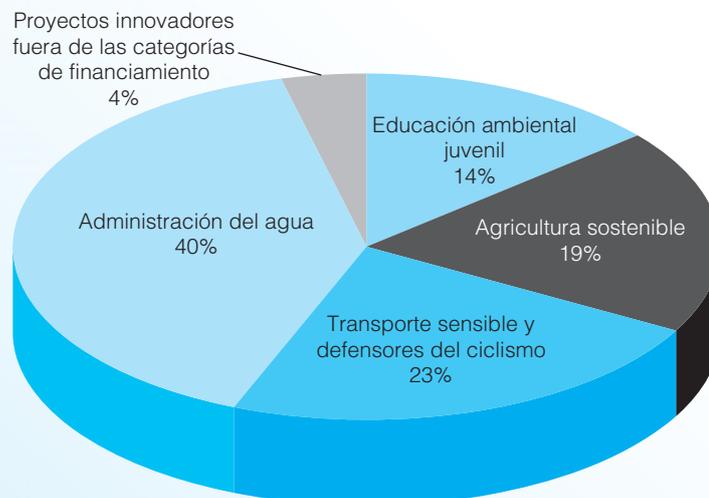
Más allá de su uso de tecnologías e innovaciones respetuosas con el ambiente, New Belgium también se esfuerza por mejorar las comunidades y la vida de las personas por medio de donaciones corporativas, patrocinio de eventos y participación filantrópica. Desde su creación, NBB ha donado más de 2.5 millones de dólares a causas filantrópicas a través de su programa de Becas de Administración. Por cada barril de cerveza vendido el año anterior, NBB dona un dólar a causas filantrópicas dentro de sus territorios de distribución. Las donaciones se dividen entre los estados en proporción a su porcentaje de ventas totales. Esta es la manera en que la empresa se mantiene local y retribuye a las comunidades que apoyan a los productos NBB y los compran. NBB también participa en “1% para el planeta”, una red filantrópica a la cual la compañía dona uno por ciento de sus ganancias.

Las decisiones de financiamiento son tomadas por el Comité de Filantropía de New Belgium, compuesto por empleados de toda la cervecería, incluyendo propietarios, propietarios asociados, líderes de área y trabajadores de producción. New Belgium busca organizaciones sin fines de lucro que demuestren creatividad, diversidad y un acercamiento innovador a su misión y sus objetivos. El Comité de Filantropía también busca grupos que involucren a la comunidad para alcanzar sus metas. El desglose de los premios Stewardship Grant de NBB se muestra en la figura de caso 4.3.

Además, NBB mantiene un tablero de anuncios para la comunidad en sus instalaciones, donde publica una serie de actividades y propuestas de participación de la comunidad. Esta junta comunitaria permite a los turistas y empleados ver las diferentes formas en que pueden ayudar a la comunidad, y da a las organizaciones sin fines de lucro la oportunidad de dar a conocer sus necesidades. Las organizaciones pueden incluso solicitar subvenciones a través del sitio web de NBB, que tiene un enlace designado para este propósito. La compañía dona a causas con un énfasis particular en la conservación del agua, el transporte razonable y la defensa de bicicletas, la agricultura sostenible y la educación ambiental de los jóvenes, entre otras áreas.

NBB también patrocina una serie de eventos, con un enfoque especial en aquellos que implican deportes “con energía humana” que causan un daño mínimo al ambiente. Por medio de patrocinios de eventos, como el Tour de Fat, NBB apoya varias organizaciones ambientales, sociales y de ciclismo sin fines de lucro. En el Tour de Fat, un participante entrega las llaves y el título de su automóvil a cambio de una bicicleta y un remolque de trabajo NBB. Entonces se filma al participante para que el mundo vea como promueve el transporte sostenible en lugar de conducir. En 2011, el Tour de Fat viajó a 13 ciudades, con más de 69 000 asistentes y 41 000 ciclistas en los desfiles. New Belgium también se asocia con organizaciones sin fines de lucro para apoyar la campaña Skinny Dip for a Cause, en la que las personas nadan desnudas para

**FIGURA DE CASO 4.3** Resumen de 2011 Stewardship Grants de New Belgium



Fuente: New Belgium Brewing Company, 2011 Stewardship Grants Program Summary ([http://www.newbelgium.com/Files/Local\\_Grants\\_Program\\_2011\\_summary.pdf](http://www.newbelgium.com/Files/Local_Grants_Program_2011_summary.pdf)), consultado el 17 de julio de 2012.

crear conciencia sobre temas relacionados con el agua y su conservación. En el curso de un año, New Belgium se puede encontrar en cualquier lugar de 150 a 200 festivales y eventos en todo el país.

### Responsabilidades con los empleados

Reconociendo el papel de los empleados en el éxito de la compañía, New Belgium ofrece muchos beneficios generosos para sus más de 400 empleados. Además de los habituales planes de salud, dental y jubilación, se les brinda un almuerzo todos los meses para celebrar los cumpleaños, así como un masaje gratuito una vez al año, y pueden llevar a sus hijos y perros a trabajar. Los empleados que permanecen con la compañía durante cinco años ganan un viaje con todos los gastos pagados a Bélgica para “estudiar la cultura de la cerveza”. También se les reembolsa una hora de tiempo pagado por cada dos horas de trabajo voluntario que realizan. Tal vez lo más importante, pueden ganar acciones en la corporación privada, lo que les da voto en las decisiones de la empresa. Los empleados actualmente poseen cerca de 43% de las acciones de la compañía. La administración de “libros abiertos” también permite a los empleados ver los costos financieros y el desempeño de la empresa. Se les imparte capacitación financiera para que puedan entender los libros y hacer preguntas sobre las cifras.

New Belgium también desea involucrar a sus empleados no solo en la empresa, sino también en sus esfuerzos de sostenibilidad. Para apoyar estos esfuerzos, a los empleados se les da una bicicleta crucero de neumático gruesos después de un año de empleo para que pedaleen al trabajo en lugar de conducir. También hay un centro de reciclaje para los empleados. Otras ventajas de la empresa son las clases de yoga de bajo costo, cerveza gratis al dejar de fumar, y una pared de escalada. Para asegurar que las voces de los trabajadores sean escuchadas, NBB tiene un grupo de compañeros de trabajo elegido democráticamente llamado POSSE. Este actúa como un enlace entre la junta directiva, los gerentes y los empleados.

### La responsabilidad genera éxito

Los esfuerzos de New Belgium Brewing para cumplir con sus altos estándares han dado sus frutos con un seguimiento muy leal (de hecho, la compañía ha aumentado recientemente el número de viajes que ofrece a sus instalaciones debido a una demanda tan alta). También ha recibido numerosos premios. Entre los que se le han otorgado figuran el Business Ethics Award de la revista *Business Ethics* por su “dedicación a la excelencia ambiental en cada parte de su innovador proceso de elaboración de cerveza”, su inclusión en los 15 mejores lugares de trabajo del *Wall Street Journal* y los premios para la mejor compañía cervecera de tamaño mediano del año y para la mejor maestra cervecera de tamaño mediano en el Gran Festival Estadounidense de la Cerveza. New Belgium ha llevado a casa medallas para tres diferentes cervezas: Abbey Belgian Style Ale, Blue Paddle Pilsner, y la cerveza de especialidad La Folie.

Según David Edgar, director del Institute for Brewing Studies: “Han creado una imagen muy positiva para su empresa en el público consumidor de cerveza con la toma de decisiones inteligentes”. Aunque algunos miembros de la sociedad no creen que una empresa cuyo principal producto es el alcohol puede ser socialmente responsable, New Belgium se ha expuesto para demostrar que para quienes deciden beber de manera responsable, la empresa puede hacer todo lo posible para contribuir a la sociedad. New Belgium también promueve la apreciación responsable de la cerveza a través de su participación y apoyo hacia las artes culinarias. Por ejemplo, con frecuencia es anfitriona de Cenas de Cerveza New Belgium, en las que cada platillo de la comida se sirve con un trato culinario complementario.

Aunque New Belgium ha hecho grandes progresos en la creación de una imagen de marca socialmente responsable, su trabajo aún no termina. Debe reexaminar continuamente sus responsabilidades éticas, sociales y ambientales. En 2004, recibió el Environmental Achievement Award regional de la Agencia de Protección Ambiental. Fue un honor y una motivación para que la compañía continúe con sus metas socialmente responsables. Después de todo, aún hay

muchas maneras para que NBB mejore como ciudadana corporativa. Por ejemplo, aunque toda la energía eléctrica proviene de fuentes renovables, la planta todavía se calienta en parte usando gas natural. Siempre habrá necesidad de un mayor diálogo público para evitar el abuso del alcohol.

Además, la expansión continua requiere viajar a mayores distancias para distribuir el producto, lo que aumenta el uso de combustibles fósiles. Como una manera de lidiar con estas distancias más largas, New Belgium anunció que abriría una segunda cervecería en Asheville, Carolina del Norte, para expandir su capacidad y colocar el producto más cerca de los mercados en el este de Estados Unidos. La nueva instalación de 175 millones de dólares, que abrirá 154 empleos y ampliará la capacidad de la compañía en 400 000 barriles por año, contará con el apoyo de una donación de un millón de dólares del fondo One North Carolina.

Los ejecutivos de NBB reconocen que a medida que aumentan sus ventas anuales, también lo hacen los desafíos de permanecer a escala humana y seguir siendo auténticos desde el punto de vista cultural. La manera de hacer crecer audazmente la marca manteniendo su sentimiento de humildad siempre ha sido un reto. Además, la disminución de los residuos en una medida aún mayor llevará mucho trabajo en nombre de los gerentes y los empleados, lo que crea la necesidad de un proceso de colaboración que requerirá la dedicación de ambas partes hacia la sostenibilidad.

New Belgium también enfrenta una mayor competencia de otras cervecerías artesanales. Todavía sigue detrás de Boston Beer Co. (fabricante de cerveza Sam Adams) y Sierra Nevada, en participación de mercado. Al igual que New Belgium, Boston Beer Co., y Sierra Nevada tienen planes de expansión, con Boston Beer asignando 35 millones de dólares para proyectos de inversión de capital en cervecerías en Massachusetts, Pennsylvania y Ohio. New Belgium también debe competir contra las alternativas de cerveza artesanal lideradas por cervecerías tradicionales, como MillerCoor New Moon Belgian White. New Belgium debe participar constantemente en el escaneo ambiental y el análisis para competir en este entorno cada vez más competitivo.

Cada paquete de seis de la cerveza de New Belgium muestra la frase: “En esta caja está nuestro trabajo de amor. Nos sentimos increíblemente afortunados por crear algo fino que mejore la vida de las personas. Aunque Jeff Lebesch y Kim Jordan están divorciados y Lebesch ha dejado a la compañía para centrarse en otros intereses, los fundadores de New Belgium esperan que esta declaración capture su espíritu. Según el empleado Dave Kemp, las responsabilidades sociales de NBB dan a la empresa una ventaja competitiva porque los consumidores quieren creer y sentirse bien con los productos que compran. El activo más importante de NBB es su imagen: una marca corporativa que representa calidad, responsabilidad y preocupación por la sociedad. Definiéndose a sí misma como más que una compañía de cerveza, también se ve a sí misma como una organización de cuidado que se preocupa por todos los grupos de interés.

## Preguntas de análisis

1. ¿Qué problemas ambientales aborda New Belgium Brewing Company? ¿Cómo ha adoptado un enfoque estratégico para resolver estas cuestiones? ¿Por qué cree usted que la compañía ha adoptado una postura tan fuerte hacia la sostenibilidad?
2. ¿Está usted de acuerdo en que el enfoque de New Belgium en la responsabilidad social le proporciona una ventaja competitiva clave? ¿Por qué sí o por qué no?
3. ¿Cuáles son los retos asociados con la combinación de la necesidad de crecimiento y la de mantener la intimidad con el cliente y la responsabilidad social? ¿Se arriesga NBB a perder el enfoque en sus creencias centrales si crece con demasiada rapidez? Explique.
4. Algunos segmentos de la sociedad sostienen que las empresas que venden bebidas alcohólicas y productos de tabaco no pueden ser organizaciones socialmente responsables debido a la naturaleza de sus productos primarios. ¿Cree usted que las acciones e iniciativas de New Belgium son características de una corporación socialmente responsable? ¿Por qué sí o por qué no?

## Fuentes

Los hechos de este caso provienen de Peter Asmus, “Goodbye Coal, Hello Wind”, *Business Ethics*, 13 (julio-agosto de 1999), pp. 10–11; “A Tour of the New Belgium Brewery—Act One”, LiveGreen blog, 9 de abril de 2007 (<http://www.livegreensd.com/2007/04/tour-of-new-belgium-brewery-act-one.html>); Robert Baun, “What’s in a Name? Ask the Makers of Fat Tire”, [Fort Collins] *Coloradoan.com*, 8 de octubre de 2000, pp. E1, E3; “Breweries Industry Profile”, primera investigación, 30 de abril de 2012 (<http://www.firstresearch.com/industry-research/Breweries.html>); “COLLABEERATIONS,” Elysian Brewing Company (<http://www.elysianbrewing.com/beer/collabeerations.html>), consultado el 16 de julio de 2012; *Corporate Sustainability Report*, New Belgium Brewing website ([http://www.newbelgium.com/culture/alternatively\\_empowered/sustainable-business-story.aspx](http://www.newbelgium.com/culture/alternatively_empowered/sustainable-business-story.aspx)), consultado el 16 de julio de 2012; Robert F. Dwyer y John F. Tanner, Jr., *Business Marketing* (Irwin McGraw-Hill, 1999), p. 104; Julie Gordon, “Lebesch Balances Interests in Business, Community”, *Coloradoan.com*, 26 de febrero de 2003; Mike Esterl, “Craft Brewers Tap Big Expansion”, *Wall Street Journal*, 28 de diciembre de 2011 (<http://online.wsj.com/article/SB10001424052970203686204577114291721661070.html>); Del I. Hawkins, Roger J. Best y Kenneth A. Coney, *Consumer Behavior: Building Marketing Strategy*, 8a. ed. (Irwin McGraw-Hill, 2001); David Kemp, Tour Connoisseur, New Belgium Brewing Company, entrevista personal con Nikole Haiar, 21 de noviembre de 2000; Dick Kreck, “Strange Brewing Standing Out”, *Denver Post*, 2 de junio de 2010 ([http://www.denverpost.com/lifestyles/ci\\_15198853](http://www.denverpost.com/lifestyles/ci_15198853)); Devin Leonard, “New Belgium and the Battle of the Microbrews”, *BusinessWeek*, 1 de diciembre de 2011 (<http://www.businessweek.com/magazine/new-belgium-and-the-battle-of-the-microbrews-12012011.html>); Karlene Lukovitz, “New Belgium Brewing Gets ‘Hopped Up’”, *Marketing Daily*, 3 de febrero de 2010 ([http://www.mediapost.com/publications/?fa=Articles.showArticle&art\\_aid=121806](http://www.mediapost.com/publications/?fa=Articles.showArticle&art_aid=121806)); Norman Miller, “Craft Beer Industry Continues to Grow”, *PJ Star*, 26 de marzo de 2012 (<http://www.pjstar.com/community/blogs/beer-nut/x140148153/Craft-Beer-industry-continues-to-grow>); New Belgium Brewing, *New Belgium Brewing: Follow Your Folly*, 9 de mayo de 2007 ([http://www.newbelgium.com/Files/NBB\\_student-info-packet.pdf](http://www.newbelgium.com/Files/NBB_student-info-packet.pdf)); “New Belgium Brewing Announces Asheville as Site for Second Brewery”, *Denver Post*, 5 de abril de 2012 ([http://marketwire.denverpost.com/client/denver\\_post/release.jsp?actionFor=1595119](http://marketwire.denverpost.com/client/denver_post/release.jsp?actionFor=1595119)); “New Belgium Brewing Company, Inc.”, *BusinessWeek* (<http://investing.businessweek.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=919332>), consultado el 16 de junio de 2012; New Belgium Brewing website (<http://www.newbelgium.com>), consultado el 16 de julio de 2012; “New Belgium Brewing Wins Ethics Award”, *Denver Business Journal*, 2 de enero de 2003 (<http://www.bizjournals.com/denver/stories/2002/12/30/daily21.html>); Greg Owsley, “The Necessity For Aligning Brand with Corporate Ethics”, en Sheb L. True, Linda Ferrell, O.C. Ferrell, *Fulfilling Our Obligation, Perspectives on Teaching Business Ethics* (Atlanta, GA: Kennesaw State University Press, 2005), pp. 128–132; Steve Raabe, “New Belgium Brewing Turns to Cans”, *Denver Post*, 15 de mayo de 2008 ([http://www.denverpost.com/breakingnews/ci\\_9262005](http://www.denverpost.com/breakingnews/ci_9262005)); Steve Raabe, “Plans Brewing for New Belgium Facility on East Coast”, *Denver Post*, 22 de diciembre de 2011 ([http://www.denverpost.com/business/ci\\_19597528](http://www.denverpost.com/business/ci_19597528)); Kelly K. Spors, “Top Small Workplaces 2008”, *Wall Street Journal*, 22 de febrero de 2009 (<http://online.wsj.com/article/SB122347733961315417.html>); “The 2011 World’s Most Ethical Companies”, *Ethisphere*, Q1 2011, 37–43; y “Tour de New Belgium,” Brew Public, 23 de noviembre de 2010 (<http://brewpublic.com/places-to-drink-beer/tour-de-new-belgium>).

## CASO 5

# New Belgium Brewing (B): desarrollo de una personalidad de marca\*

**Sinopsis:** Este caso, un seguimiento de New Belgium (A), describe cómo New Belgium Brewing amplió su estrategia de branding y comunicación desde un enfoque en la mercadotecnia de boca en boca y el patrocinio de eventos hasta incluir publicidad en televisión, comunicación por internet y redes sociales. Se revisa el desarrollo de su Manifiesto de marca, junto con sus decisiones en cuanto a la selección de medios, los componentes de mensaje y la producción de publicidad. A pesar del crecimiento continuo de la compañía en términos de distribución y complejidad promocional, New Belgium se ha mantenido enfocada en sus valores centrales de cercanía con el cliente, sostenibilidad, humor inesperado y diversión.

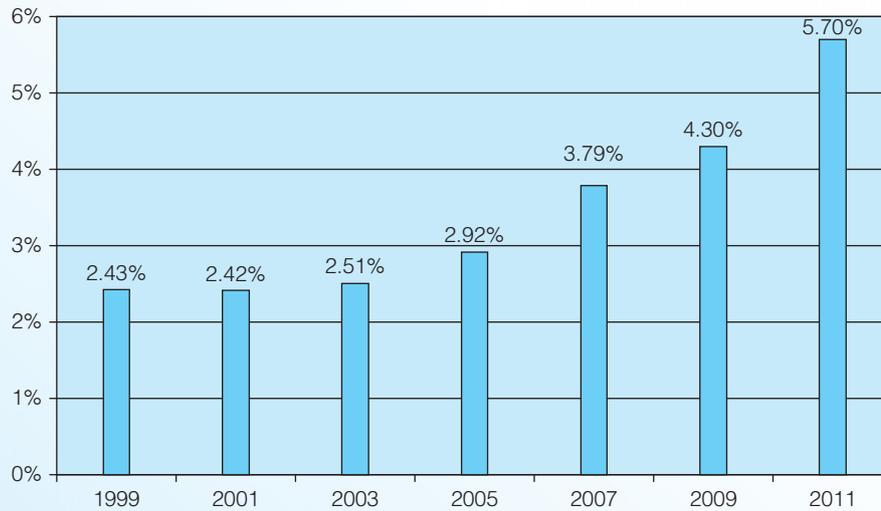
**Temas:** Comunicación integrada de marketing, estrategia de branding, posicionamiento, publicidad, cercanía con el cliente, estrategia de distribución, sostenibilidad, implementación del marketing, relaciones con el cliente

**L**a idea de New Belgium Brewing Company comenzó con un viaje en bicicleta por Bélgica, que es probablemente el hogar de muchas de las mejores cervezas del mundo, algunas de las cuales se han preparado durante siglos en los monasterios de ese país y en pequeñas cervecerías artesanales. Mientras Jeff Lebesch, un ingeniero eléctrico y fabricante aficionado de cerveza casera, recorría todo el país en su bicicleta de montaña, se preguntaba si podría producir cervezas de alta calidad en su casa, en Colorado. Después de adquirir la cepa especial de levadura que se usa para preparar cervezas estilo belga, Lebesch volvió a casa y comenzó a experimentar en su sótano. Cuando sus cervezas ganaron la aprobación de sus amigos, Lebesch decidió comercializarlas.

La New Belgium Brewing (NBB) Company abrió sus puertas en 1991 como una minúscula operación en el sótano en la casa de Lebesch, en Fort Collins. Su esposa en ese momento, Kim Jordan, se encargaba de todo el marketing, las ventas y las entregas en su camioneta. Las cervezas NBB desarrollaron rápidamente una base de clientes pequeña pero devota, primero en Fort Collins y luego en todo Colorado. La fábrica pronto superó la capacidad del sótano de la pareja y se trasladó a un antiguo depósito de ferrocarriles antes de establecerse en su instalación actual adaptada en 1995. Su línea de productos estándar ha crecido para incluir a Sunshine Wheat, Blue Paddle Pilsner, 1554 (una cerveza negra) y la original Fat Tire Amber Ale, la mejor vendida de la empresa. Hoy en día, NBB es la tercera cervecería artesanal más grande de Estados Unidos; con Sam Adams (propiedad de Boston Beer Company) como la número uno y Sierra Nevada como el segundo lugar. El mercado de la cerveza artesanal representa más de 5.5% del mercado total de cerveza de Estados Unidos. Sin embargo, es el

\*© Bryan Simpson, New Belgium Brewing, 500 Linden Street, Fort Collins, CO 80524. Todos los derechos reservados. Este caso fue preparado para su análisis en clase y no para ilustrar el manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa. Jennifer Sawayda, de la Universidad de Nuevo México, proporcionó asistencia editorial.

**FIGURA DEL CASO 5.1 Participación de la cerveza artesanal en el mercado cervecero de Estados Unidos**



Fuente: Brewers Association, Boulder, Colorado.

segmento con el crecimiento más rápido en el mercado de las bebidas alcohólicas de Estados Unidos. La figura 5.1 muestra que la participación de mercado global de la cerveza artesanal se ha incrementado más de 100% entre 1999 y 2011, y aumenta rápidamente desde 2005.

### Estrategia de marketing inicial de New Belgium

Cuando una empresa crece tan rápido como NBB, la tendencia es no meterse con algo bueno. Esto se aplica a la cartera, la cultura y el proceso de comercialización de la cerveza. Durante muchos años las ventas de NBB, mejor conocida por su Fat Tire Amber Ale, han prosperado gracias a la comunicación boca en boca. De hecho, durante los primeros cuatro años de su existencia, el marketing de NBB consistió en viajar a festivales de cerveza y entregar muestras gratuitas. El marketing relacional, que se efectuaba de un bar a otro, preparó el advenimiento de su equipo de guardabosques (Ranger Team): un equipo de ventas que actúa como representante de la marca en toda la red de distribución de Estados Unidos. Cada guardián tiene su propia página de Facebook como una forma de mejorar el marketing de relaciones con los clientes de la compañía.

Con la contratación de Greg Owsley como director de marketing en 1996, NBB se enfocó y se volvió más proactiva en sus esfuerzos de marketing. Los festivales y los patrocinios, junto con los anuncios en publicaciones semanales alternativas, ayudaron a incrementar las ventas de la marca en más de 100 000 barriles anuales en 1998 (diez años más tarde este número llegó a casi 500 000 barriles, mientras que hoy NBB vende más de 700 000 barriles de cerveza al año). Owsley y su equipo condujeron algunos eventos filantrópicos de la marca NBB como el festival de ciclismo, Tour de Fat, y el programa educativo “Beerstream” que se puso en marcha con una presentación de diapositivas del viaje y degustación de cerveza en un viejo remolque de Airstream. NBB desarrolló concursos interesantes como “¿Cuál es su locura?” (“What’s Your Folly?”) para invitar a los consumidores al lanzamiento de su Beerdream (la mejor aventura bebiendo cervezas NBB) para ganar fama inmortal en una tarjeta postal publicitaria. Todos los eventos, patrocinios y juegos interactivos se reforzaron con la compra estratégica de publicidad en medios impresos.

En 2003, a medida que NBB se expandía hacia el norte de California, se hizo evidente que tendrían que considerarse nuevas vías para llegar eficazmente hasta la creciente base de consumidores. Por primera vez, NBB buscó un enfoque más formal y sistemático para analizar a su público. Una empresa de consultoría realizó investigaciones en Colorado y en otros mercados, y sugirió desarrollar un branding enfocado en el espíritu de la marca. Sin embargo, Owsley rechazó la sugerencia y siguió investigando las estrategias de branding más adecuadas, que finalmente llegarían con los trabajos de Douglas Holt.

## Desarrollo de un Manifiesto de la marca

Holt, entonces investigador de la Harvard Business School y actualmente en Oxford, es el defensor principal del “branding cultural”: una filosofía de construcción de la marca que trata de hablar de las tensiones dentro de la sociedad. Owsley se puso en contacto con Holt después de leer algunos de sus trabajos publicados en internet. Los dos acordaron reunirse y Holt fue contratado como consultor en septiembre de 2003. Visitó NBB en varias ocasiones para estudiar la marca y sumergirse en la cultura única de la cervecería. Este proceso condujo a la creación de un Manifiesto de la marca, un documento de 70 páginas, escrito en coautoría durante muchos meses por Owsley y Holt, que describe los atributos, el carácter, la relevancia cultural y el potencial de la marca. Esto abrió la puerta a una relación con Amalgamated Inc., una joven agencia de publicidad en Nueva York. Al analizar la marca con la agencia, el equipo creativo de NBB colaboró con Amalgamated para dar cuerpo a las contribuciones culturales y los componentes del mensaje de la marca.

## Desarrollo de la campaña publicitaria

Con el manifiesto como guía, Amalgamated exploró una amplia gama de posibilidades con un presupuesto algo restrictivo. La televisión, con su bajo costo por espectador y su amplio alcance, rápidamente se convirtió en la mejor opción. También parecía más auténtico adoptar el medio en el que los consumidores esperaban ver la publicidad relacionada con el entretenimiento.

La creación de una campaña televisiva para un fabricante de cerveza artesanal conlleva una lista de desafíos y oportunidades. Los “tres grandes” fabricantes de cerveza (Anheuser-Bush, Coors y Miller) habían dominado durante mucho tiempo la publicidad televisada de cerveza en Estados Unidos. La incursión de Boston Brewing en la televisión hace varios años presentó un interesante caso de estudio. Los creadores de Sam Adams iniciaron una campaña con la voz en *off* de su fundador, Jim Koch, hablando en tono informal, lo que colocó a Sam Adams como una cerveza de la más alta calidad. Con el tiempo, esto se transformó en anuncios televisados que se parecían cada vez más al posicionamiento de las tres grandes cervecerías de Estados Unidos.

NBB entendió desde el principio que el poder de la televisión podría reforzar o debilitar la marca con la misma eficacia. Si los anuncios no reflejaban fielmente el carácter de NBB, podrían alejar a los consumidores centrales que habían ayudado a construir la compañía hasta este punto. En el carácter distintivo de NBB, Holt descubrió una mentalidad en la que se busca una actividad altamente creativa o una vocación por el valor intrínseco de hacerlo, que es consistente con el equilibrio de la naturaleza. Este es el contrapunto cultural del “profesional urbano”. La idea asociada es un lugar montañoso, lejos de la ajetreada vida laboral en Denver, en búsqueda de una existencia más sencilla. Es la imagen del músico independiente que escribe canciones solo para entretener a sus amigos. Es el panadero aficionado que hornea pan casero y luego lo distribuye en su bicicleta. Es la yuxtaposición de los valores tradicionales estadounidenses que a menudo obliga a los trabajadores a comprometer su verdadera identidad a fin de existir en una tecnópolis moderna: las personas que viven su vida de una manera que hace hincapié en la experiencia por sí misma y no en aras de las ganancias.

Con estos atributos compartidos en mente, es probable que al público de los anuncios de NBB le gustara ser el profesional que sigue la ruta tradicional de existir dentro de una economía capitalista pero que aún tiene inclinaciones y deseos artísticos. Estos son los ejecutivos,

abogados y contadores que viven en Kansas o Missouri, pero que cada año viajan a Colorado a pasar una semana esquiando para disfrutar del estilo de vida de la montaña. Estas son las personas que entienden el placer de contemplar la naturaleza, pero que no sacrificarían su carrera por vivir en las montañas. Entonces, la tensión cultural puede verse como el compromiso entre vivir la vida que uno quiere y equilibrar las necesidades económicas existentes dentro de una tecnópolis. Las cervezas NBB podrían posicionarse como una manifestación de ese estilo de vida. Sería posible destapar una cerveza Fat Tire en Springfield, Missouri, y viajar metafóricamente a las montañas de Colorado y a la vida de la montaña.

Con estos elementos, Amalgamated elaboró una serie de guiones gráficos para los comerciales que caracterizaban al “chatarrero” (“Tinkerer”), un personaje que descubre una vieja bicicleta cruiser que prácticamente es un montón de chatarra. El chatarrero la reconstruye y decide dar un paseo con ella. Los guiones originales presentaban tres narraciones completas con un cuarto guión potencial cuando Amalgamated voló a NBB para mostrar su material en la reunión mensual con el equipo de la compañía. Fiel a la cultura de los empleados como socios y a la mentalidad de la empresa, se dio a todos los empleados de NBB la oportunidad de opinar sobre los guiones.

El equipo de NBB reaccionó de manera positiva hacia la presentación, excepto en lo relacionado con el lema sugerido por Amalgamated: “Siga su locura... la nuestra es la cerveza”. Varias personas sugirieron que la palabra “locura” tenía una connotación demasiado negativa y socavaba la ciencia y la tecnología que se requirieron para producir cervezas de alta calidad. La polémica desapareció al cabo de varias semanas, pues el equipo creativo sugirió que la palabra *locura* estaba muy lejos de su sentido original en el lenguaje coloquial y que estaba madura para la reinterpretación y para una definición nueva y fresca. Seguir la propia locura también aludía acertadamente al ideal de los esfuerzos poco convencionales en comparación con el pensamiento tradicional de “seguir el dinero” que crea las tensiones sociales inherentes a la vida de los consumidores potenciales. Después de una saludable lluvia de correos electrónicos de casi todos los departamentos de NBB, el equipo creativo ganó y “Siga su locura” se convirtió en el lema de la campaña.

### Producción de la publicidad

En esta etapa del proceso, siguió la búsqueda del director adecuado para los comerciales. Amalgamated revisó docenas de cortometrajes destacados y pasó los nombres de los candidatos más probables a NBB. La mayor parte del trabajo representado tenía un enorme poder visual, con gran presupuesto y en formato de 70 milímetros. Al final, NBB se decidió por Jake Scott, quien sugirió filmar los anuncios en formato de 16 milímetros para dar al trabajo una imagen atemporal influida por la obra fotográfica del documentalista de la década de 1960, William Eggleston. Scott visitó la cervecería para aprender sobre NBB y viajó por carretera explorando lugares en todo Colorado. Envío fotografías de una variedad de sitios y, finalmente, el grupo decidió filmar en los alrededores de Hotchkiss y Paonia. Después de revisar una cinta del casting para el posible elenco las tomas afuera de las tiendas de bicicletas en Fort Collins y Boulder, Scott se decidió por Charles Srbecky, un artesano local, para interpretar al chatarrero. Srbecky, proveniente de la República Checa, era una opción atípica con el cabello alborotado, tez morena y una madurez que no se ve en la publicidad de cerveza estadounidense contemporánea.

En septiembre de 2004, personal de NBB, Amalgamated y la compañía de producción RSA, de Los Ángeles, se reunieron en Hotchkiss y comenzaron a filmar por un periodo de tres días. Gran parte del talento y el equipo provenía de las comunidades circundantes de Colorado. La producción rápidamente generó una sensación de colaboración y de improvisación que refleja la cultura de NBB. Aunque se prestó gran atención al cumplimiento de los guiones de Amalgamated, se tomaron las situaciones espontáneas a medida que surgían. Esto resultó al menos en nueve anuncios potenciales a partir en un periodo de tres días.

Amalgamated regresó a Nueva York para comenzar la posproducción de los anuncios con la aportación de NBB. La elección del fondo musical se convirtió rápidamente en el

siguiente desafío creativo. Los editores en Whitehouse Post en Nueva York probaron una variedad de géneros, desde progresivo hasta country alternativo, y eligieron a una artista de la categoría de “Freak Folk”, llamada Devendra Banhart. Las melodías de Banhart añadieron una inquietante sensación de dulce melancolía a los trabajos. Con la textura de 16 milímetros, elementos visuales de la década de 1970 y animada por la música de Banhart, la campaña tomó un tono más discreto y conmovedor que la publicidad de cerveza dominante ubicua que se veía en todas partes. El producto NBB apareció solo en los cinco segundos finales de la película entre las líneas del lema: “Siga su locura... La nuestra es la cerveza”. NBB, adoptando rápidamente el talento latente de su propio equipo, permitió a sus empleados componer una tonada tipo reggaé para uno de los anuncios de 15 segundos, una película pequeña y divertida llamada *Joust*.

### Mantener un toque local

Aunque NBB decidió hablar con un público más amplio a través de la televisión, las raíces del marketing que la empresa tenía al principio no podían abandonarse. Se hizo aún más importante hablar con los empleados internos que ayudaron a construir la marca en el mismo tono auténtico y personal que habían llegado a conocer y adoptar. En lugar de redirigir las energías desde el patrocinio de eventos hasta los medios de comunicación, los eventos se convirtieron en una oportunidad aún mayor para mantener ese diálogo vital. En lugar de probar los anuncios en grupos de enfoque, NBB se volvió hacia los integrantes de la comunidad ciclista y amigos de la cervecería con alguna historia personal y conocimiento de la marca. La teoría era que la televisión alcanzaría esos lugares distantes donde la penetración del personal de ventas era difícil y poco rentable. En los mercados maduros, el toque personal se redoblaría.

Los anuncios se transmitieron primero en Arizona, en enero de 2005, con una campaña de verano que seguiría por todos los estados occidentales. Después de ver los anuncios de NBB en una conferencia de la industria cervecera en marzo de 2005, el vicepresidente de marketing de Miller SAB, Bob Mikulay, dijo lo siguiente:

*En el fondo, la propuesta básica de la cerveza tiene que relacionarse con la diversión. Las cerveceras pequeñas siempre lo han hecho bien... a menudo con gran irreverencia, extravagancia o simplemente tontería... pero siempre con una sólida comprensión intuitiva de la personalidad única de sus marcas. Y necesitamos que la mantengan... e incluso para que la aumenten un poco. De hecho, me sentí impresionado al ver cómo New Belgium transmitió realmente la esencia de su marca a un anuncio de televisión.*

*Ahora la humildad probablemente evitará que Kim [Kim Jordan, directora ejecutiva de New Belgium] diga esto más tarde ... pero creo que en verdad es una gran obra de publicidad. ¿Hay alguien aquí que no tenga una muy buena idea de lo que es Fat Tire? De este modo, otras cerveceras pequeñas y de especialidad muestran todas las señales de que están listas para cumplir su papel en la industria mejor que nunca.*

Al final, la primera campaña publicitaria de NBB basada en la televisión (que se enfocó con mucha reflexión interna) reflejó de manera adecuada la personalidad de la cervecera artesanal. En un mar de publicidad de cerveza fuerte y llamativa dirigida aparentemente hacia un grupo demográfico juvenil, NBB se posicionó como una marca de humor inesperado, pensativa y reflexiva. Las imágenes de la bicicleta rodando entre las costas y llanuras de Colorado transmitieron a los televidentes una sensación palpable. La icónica bicicleta cruiser connota en sí misma la idea de juego creativo. El acto de rescatar la bicicleta abandonada y descuidada puede interpretarse como una metáfora de los esfuerzos de NBB para reciclar y reutilizar los materiales hasta el punto de 98% de desviación de su flujo de residuos. El propio chatarrero rinde homenaje al recorrido en bicicleta que el fundador de NBB, Jeff Lebesch, realizó por Bélgica y que inspiró el cambio de su cerveza hecha en casa hacia las cervezas belgas. Incluso la textura de la película y el tono musical captan los ideales de fantasía y alegría inherentes a la filosofía de NBB sobre la elaboración de cerveza y la calidad de vida. En un tiempo en que los

profesionales de la mercadotecnia estaban ávidos de respuestas, NBB redefinió una categoría en un medio muy tradicional donde los anuncios son aceptables y los pocos que son buenos aún pueden ser innovadores, reflexivos y eficaces.

Esta es la única campaña de publicidad televisiva importante que NBB ha lanzado hasta la fecha. Si bien la campaña se consideró exitosa y los aumentos de las ventas en los mercados principales se atribuyeron a ella, la compañía creía que había logrado sus objetivos publicitarios. La publicidad ayudó a reforzar el Manifiesto de la marca desarrollado por Greg Owsley y Doug Holt. La imagen de diversión, locura y fantasía de la marca NBB se fortaleció por medio de los anuncios. A diferencia de sus competidores de marcas nacionales mucho más grandes, NBB no continuó la publicidad televisiva, pero creyó que su imagen y su cultura de marca eran adecuadas para las redes sociales.

## Nuevos medios y mensajes consistentes

Con el paso de los años, New Belgium ha usado diversos medios para promover sus productos y establecer el reconocimiento de marca. Aunque el medio puede cambiar, los principios de New Belgium y la imagen de marca se han mantenido iguales. Para alcanzar a las audiencias de manera más eficiente y eficaz, NBB ha lanzado una serie de campañas web e impresas para promover sus prácticas de sostenibilidad. Su sitio web interactivo ([www.newbelgium.com](http://www.newbelgium.com)) ofrece a los visitantes un conocimiento profundo de las actividades, los objetivos y los valores de la empresa. Cuando los usuarios entran al sitio, se les pide primero que proporcionen su fecha de nacimiento para asegurarse de que tienen 21 años o más. Una vez en el sitio, los visitantes pueden elegir entre los temas de cervezas, eventos, comunidad y cultura. La ficha “Comunidad” conecta a los usuarios con el blog de New Belgium, mientras que la ficha “Cultura” muestra la filosofía de NBB y proporciona acceso a sus objetivos y su progreso en la sostenibilidad. Una edición reciente de la sección “Cerveza” es una rueda de sabor interactivo. Los visitantes pueden dar clic en una de las cervezas de la “rueda” y obtener información sobre su sabor, sus ingredientes y los alimentos que se pueden combinar con esa cerveza en particular. El sitio web también contiene una sección con videos de los eventos NBB, clips de noticias y testimonios de sus empleados sobre su “paseo de alegría” con la compañía. Estas secciones no solo sirven para ayudar a los consumidores a entender a la empresa, también para crear relaciones entre los consumidores y la marca.

Hoy en día, New Belgium usa nuevas formas de medios de comunicación para promover su marca, mientras mantiene su filosofía general de la marca. Aunque la compañía no ha descartado nuevos anuncios televisivos, se ha enfocado en otras formas de “nuevos medios” como las redes sociales y los videos digitales para atraer a nuevos consumidores. Los medios tradicionales a menudo complementan estas iniciativas de marketing digital. Cuando NBB lanzó su cerveza Ranger IPA, colocó anuncios en *Wired* and *Rolling Stone*. También creó una campaña de marketing digital incorporando su propio micrositio y a Facebook para hacer que la información se hiciera viral. El micrositio presentó un video de la fuerza de ventas de NBB vestida con uniformes de guardabosques de colores naranja y verde olivo ejecutando un número de hip-hop para promocionar el producto, con el lema: “Para proteger. Para verter. Para participar” (“To Protect. To Pour. To Partake”). Sin embargo, en vez de montar caballos, estos guardabosques montaban bicicletas para vincular la campaña con la marca. El micrositio también incluía una función “Ranger Yourself?” que permitía a los usuarios pegar una foto de su rostro en el cuerpo de un guardabosques y publicar la imagen en su muro de Facebook. Según el director de relaciones públicas de NBB, Bryan Simpson, la intención era crear una identidad de moda para el producto y la marca como un todo. Los videos digitales han sido una parte importante de la estrategia de marketing de NBB para llegar a los consumidores de diversas partes de la nación. Muchos de sus videos se pueden ver en el canal de YouTube de la compañía ([www.youtube.com/user/nbbfilms](http://www.youtube.com/user/nbbfilms)).

NBB también utiliza una serie de herramientas de redes digitales para promover sus productos. Por ejemplo, la empresa ha cambiado su boletín por un blog, al que los espectadores

pueden suscribirse y recibir noticias y artículos. NBB aborda el tren del marketing móvil al lanzar las aplicaciones móviles disponibles tanto para Apple como para los dispositivos Android. Las aplicaciones permiten a los usuarios publicar fotos de sus cervezas y amigos en una galería de fotos, enlazar Facebook y Twitter, ubicar sus cervezas favoritas y avisar a sus amigos cuándo es hora de “despertar” y tomar una cerveza. NBB también publica fotos en el sitio de intercambio de fotos para móviles Instagram. Además, NBB ha sido muy activa en su cuenta de Twitter. Llamados “tweets de cerveza” (*beer tweets*), los consumidores pueden publicar sus comentarios y pensamientos sobre New Belgium en Twitter. El equipo de Twitter responde a los más de 85 000 seguidores de NBB en lo que el desarrollador web, Kurt Herrman, llama “una ruta de doble vía” de comunicación.

New Belgium también es muy popular en Facebook. Aunque es la tercera mayor cervecera artesanal, tiene más seguidores (más de 300 000) que Sam Adams, de Boston Brewing Company, y Sierra Nevada juntas. Facebook ha sido una herramienta de marketing digital tan importante que la empresa decidió monetizar el valor de sus fans de Facebook para la compañía y se sorprendió gratamente con los resultados. Después de realizar un estudio, NBB encontró que sus fans de Facebook aportan 50.7 millones de dólares en ventas anuales, aproximadamente la mitad de sus ventas anuales. NBB se ha convertido en experta en el uso eficaz de las herramientas de medios digitales para atraer y entender su base de clientes.

Aunque New Belgium puede variar los tipos de medios que utiliza, sus objetivos de ser una marca verdaderamente sostenible todavía son los mismos. Su mensaje es, y siempre ha sido, que los consumidores pueden ser conscientes respecto al ambiente y aun así divertirse. Algunas personas se burlan de la idea de que una empresa que vende alcohol pueda ser socialmente responsable, pero con cada nueva iniciativa social y ambiental, New Belgium busca demostrar que sus críticos están equivocados.

## Principios de branding sostenible

NBB siempre ha permanecido comprometida con su misión inicial de ser una empresa divertida, social y ambientalmente responsable. Por ejemplo, para aprender más sobre los hábitos de consumo y los deseos de sus consumidores, desarrolló y distribuyó una encuesta a 612 bebedores de cerveza. Los resultados indican que 39% de los consumidores de cerveza hará esfuerzos adicionales para comprar y apoyar a las empresas sostenibles. Estudios más amplios fuera de NBB sugieren que hasta 60 millones de consumidores apoyan con frecuencia a las empresas que difunden sus prácticas sostenibles.

Los estudios también revelan que los consumidores ambientalmente conscientes están al acecho de las prácticas comerciales engañosas, como el lavado verde y el “spin doctoring” (manipulación de la información) o, como dijo el ex director de marketing de NBB, Greg Owsley: “el encuentro casual entre los valores centrales y la marca [que] deja a ambos por debajo de su potencial óptimo”. Debido a que NBB se ha centrado en prácticas empresariales sostenibles desde su creación, la autenticidad de sus acciones y sus mensajes ambientales son sólidos. Sin embargo, el reto para NBB y para otras empresas sostenibles es convencer al público de la autenticidad de estas afirmaciones, especialmente porque este suele estar abrumado con declaraciones engañosas de las empresas que quieren parecer “verdes”. Para ayudar a los negocios a tomar un enfoque genuino hacia la sostenibilidad y comunicarlo al público, NBB ha adoptado cinco principios a los que denomina su estrategia de branding sostenible:

- **Caminar antes de hablar.** Este principio es tal vez el más evidente, pero no el menos desafiante, ya que requiere que el negocio viva sus declaraciones sostenibles. El negocio debe practicar la sostenibilidad antes de promover sus prácticas respetuosas con el ambiente.
- **Admitir los defectos.** Incluso NBB admite que sus prácticas de negocios sostenibles están lejos de ser perfectas. En lugar de encubrir las fallas en sus planes de sostenibilidad,

las empresas deberían ser dueñas de ellas. Es probable que los consumidores ecológicos inteligentes investiguen las declaraciones verdes de una empresa, y sin duda encontrarán áreas que necesitan mejorar. La preparación de las respuestas sobre cómo abordar estos defectos convencerá a los consumidores de que la compañía reconoce los problemas en su plan y que adoptará una postura proactiva para manejarlos.

- **Proporcione la sonrisa.** Las empresas verdes deben ser optimistas, tratando de hacer que sus clientes se sientan bien por hacer una diferencia positiva al ser verdes en lugar de hacer que se sientan pesimistas y culpables por sus acciones.
- **Ir despacio para ir rápido.** Ser empático con el cliente al no saturarlo con todos los valores centrales de la empresa a la vez. El propósito es la comunicación: asegúrese de que el cliente entienda claramente estos valores, lo que requiere que la empresa vaya despacio en lugar de lanzar todo al consumidor.
- **Haga olas.** Al iniciar como una pequeña empresa, NBB no podía esperar de inmediato que sus esfuerzos de marketing se hicieran realidad de una vez. Las empresas deben tener un propósito claro y mostrar su compromiso con la causa. El marketing basado en una causa es particularmente útil porque convence al público de la compañía de que sus anuncios no son solo para promover su marca, sino también para crear una diferencia positiva. Por supuesto, el público debe ser capaz de confiar en que el marketing basado en una causa es sincero, lo que requiere pasos previos para convencer a los consumidores de la autenticidad sostenible de la empresa.

New Belgium se ha esforzado por vivir estos principios, incluso cuando se trata de admitir los errores. Por ejemplo, en 2005 un ex empleado acusó a NBB de lavado verde, o de exagerar sus afirmaciones de marketing verde. Argumentó que las declaraciones de NBB de que usaba “100% de energía eólica” eran engañosas porque la compañía todavía utiliza electricidad y gas en sus operaciones mientras que compra créditos de ahorro de energía. Aunque NBB al principio desestimó las afirmaciones del empleado, más tarde admitió que estaba equivocada y modificó sus declaraciones de “100% de energía eólica”. La compañía también comenzó a publicar informes de sostenibilidad, que están disponibles en su sitio web, para permitir a los consumidores ver su progreso y las áreas en las que todavía necesita mejorar. Al hacerlo, New Belgium ha seguido sus dos primeros principios, *admitir los defectos* y *caminar antes de hablar*, al tiempo que aumenta la transparencia en sus operaciones.

Kim Jordan y los empleados de NBB se apresuran a señalar que New Belgium Brewing ha sido un paseo largo pero alegre. La compañía ha progresado mucho desde que comenzó como una pequeña cervecería en el sótano. “Para mí la marca es absolutamente todo lo que somos. Es la gente de aquí. Es cómo interactuamos unos con otros. Y luego está la otra pieza de esa creatividad, obviamente, que es diseñar cervezas”, dijo Jordan. La compañía se compone de personas altamente creativas e innovadoras para expandir la esfera de influencia de New Belgium como un modelo a seguir. Aunque Greg Owsley ha salido de la empresa, las personas talentosas como Jenn Vervier, director de Desarrollo Estratégico y Sostenibilidad de New Belgium, asumen un papel de liderazgo en el avance de la empresa. New Belgium desea difundir entre sus grupos de interés sus valores de sostenibilidad, calidad y locura.

Aunque New Belgium es una empresa mucho más grande de lo que era cuando comenzó hace más de dos décadas, su misión y sus valores centrales son los mismos. Ya que la compañía planea crear una segunda cervecería en Asheville, Carolina del Norte, los retos de permanecer auténtico, fiel a la cultura de la empresa y centrado en el cliente se mantendrán. Aunque la compañía seguirá creciendo, las ofertas de productos se diversificarán y las estrategias de marketing evolucionarán constantemente, New Belgium sigue siendo el ejemplo de una compañía que conserva una imagen de marca fuerte y estable, en la que los consumidores confían.

## Preguntas de análisis

1. New Belgium ha usado eficazmente las comunicaciones de marketing integrado durante los últimos 20 años. Evalúe el uso de una campaña publicitaria importante para fortalecer y mejorar la imagen de marca de la compañía.
2. NBB tuvo que pasar por muchas discusiones para admitir la palabra “locura” en su campaña publicitaria. ¿Qué opina usted de la batalla de la empresa por esta decisión? Además, ¿cómo se siente personalmente acerca de su uso de la palabra?
3. El enfoque de New Belgium en la sostenibilidad, la fantasía y la diversión está claramente enraizado en su cultura en su sede en Colorado y el carácter distintivo de sus fundadores y empleados. A medida que su distribución continúa expandiéndose lejos de ese lugar, ¿cómo puede la compañía hacer que su marca y sus mensajes tengan eco en los consumidores en diferentes partes del país?
4. Actualmente, New Belgium ha tenido mucho más éxito utilizando las redes sociales que los competidores Boston Brewing Co. y Sierra Nevada. Evalúe cómo las redes sociales han contribuido a la estrategia de marketing de la empresa y haga sugerencias para el uso de las redes sociales en el futuro.

## Fuentes

Los hechos de este caso provienen de Cotton Delo, “New Belgium Toasts to Its Facebook Fans”, *Advertising Age*, 13 de febrero de 2012 (<http://adage.com/article/news/belgium-toasts-facebook-fans/232681>); Janet Forgive de *Rocky Mountain News*, “Sales of Craft Beer Make Biggest Jump in Decade”, HighBeam Research, 23 de agosto de 2006 (<http://www.highbeam.com/doc/1G1-149883191.html>); Jeremy Mullman, “Craft Beer Steps into Wine Country”, *Advertising Age*, 19 de junio de 2006 (<http://adage.com/article/news/craft-beer-steps-wine-country/109958>); New Belgium Brewing Company website (<http://www.newbelgium.com>), consultado el 17 de julio de 2012; página de New Belgium Brewing Facebook (<https://www.facebook.com/newbelgium>), consultado el 17 de julio de 2012; “New Belgium Brewing Launches Follow Your Folly Campaign Integrating Web And Print”, *PRWeb*, 20 de febrero de 2007 (<http://www.prweb.com/releases/2007/02/prweb506247.htm>); “New Belgium Brewing Selects Backbone to Handle Media”, New Belgium Brewing Social Media Release, 10 de septiembre de 2008 (<http://www.pitchengine.com/newbelgiumbrewing/new-belgium-brewing-selects-backbone-to-handle-media>); New Belgium Brewing Twitter Site (<https://twitter.com/newbelgium>), consultado el 17 de julio de 2012; “New Belgium New Expansion”, *Probrewer.com*, May 30, 2006 (<http://www.probrewer.com/news/news-002935.php>); Ciara O’Rourke, “Brewer Learns Lesson About Green Marketing”, *New York Times*, 3 de febrero de 2009 (<http://green.blogs.nytimes.com/2009/02/03/brewer-learns-lesson-about-green-marketing>); Greg Owsley, “Sustainable Branding: Five Steps to Gaining the Approval of the Environmentally-Conscious Consumer”, *Advertising Age*, 25 de junio de 2007 (<http://adage.com/article/cmo-strategy/brand-veneer-reflect-a-real-soul/118654>); y Greg Owsley, “The Necessity for Aligning Brand with Corporate Ethics”, en Sheb True, Linda Ferrell y O.C. Ferrell, eds., *Fulfilling Our Obligation* (Kennesaw, GA: Kennesaw State University Press, 2005).



## CASO 6

# Mattel enfrenta sus desafíos de marketing\*

**Sinopsis:** Como líder mundial en la fabricación y la comercialización de juguetes, Mattel enfrenta una serie de amenazas potenciales para sus operaciones en curso. Al igual que la mayoría de las empresas que comercializan productos para niños, Mattel siempre está consciente de sus obligaciones sociales y éticas y el objetivo en su parte corporativa. Este caso resume muchos de los desafíos que Mattel ha enfrentado durante la última década, como la competencia intensa, las preferencias y los estilos de vida cambiantes de los consumidores, las demandas, los problemas de responsabilidad por el producto, el abastecimiento global y la disminución en las ventas. El imperativo de la responsabilidad social de Mattel se analiza junto con las reacciones de la compañía ante sus desafíos y sus perspectivas para el futuro.

**Temas:** Amenazas ambientales, competencia, responsabilidad social, ética del marketing, estrategia de producto/branding, propiedad intelectual, marketing global, responsabilidad del producto, fabricación/abastecimiento global, control de marketing

Todo comenzó en un taller de garaje en California, cuando Ruth y Elliot Handler y Matt Matson fundaron Mattel, en 1945. La compañía comenzó fabricando marcos para cuadros, pero los fundadores pronto reconocieron la rentabilidad de la industria del juguete y desviaron su enfoque hacia los juguetes. Mattel se convirtió en una empresa de propiedad pública en 1960, con ventas superiores a 100 millones de dólares en 1965. Durante los siguientes 40 años, Mattel se convirtió en la compañía de juguetes más grande del mundo en términos de ingresos. Hoy en día, Mattel, Inc., es líder global en el diseño y la fabricación de juguetes y productos familiares. Bien conocida por las marcas como Barbie, Fisher-Price, Disney, Hot Wheels, Matchbox, Tyco, Cabbage Patch Kids, y los juegos de mesa, la compañía tiene ingresos anuales de aproximadamente 5 900 millones de dólares. Con sede en El Segundo, California, y oficinas en todo el mundo, Mattel comercializa sus productos en más de 150 naciones.

A pesar de su éxito global, Mattel ha tenido su cuota de pérdidas a lo largo de su historia. Durante mediados y finales de la década de 1990, perdió millones debido a la disminución de las ventas y las malas adquisiciones de negocios. En enero de 1997, Jill Barad asumió el cargo de directora ejecutiva de Mattel. Su estilo gerencial se caracterizó por ser estricto y su mando resultó un desafío para muchos empleados. Aunque Barad tuvo éxito en la construcción de la marca Barbie en 2 000 millones de dólares a finales del siglo xx, el crecimiento desaceleró a principios de la década de 2000. La disminución de las ventas en los puntos de venta como Toys “R” Us marcó el inicio de algunas dificultades para la minorista, responsabilidades que Barad aceptó, y renunció en 2000.

Robert Eckert sustituyó a Barad como director ejecutivo. Con el objetivo de cambiar las cosas, Eckert vendió las unidades no rentables y recortó cientos de puestos de trabajo. En

\*Debbie Thorne, de la Universidad Estatal de Texas, John Fraedrich, de Southern Illinois University-Carbonale, O.C. Ferrell, de la Universidad de Nuevo México, y Jennifer Jackson, de la Universidad de Nuevo México, redactaron este caso con la asistencia editorial de Jennifer Sawayda. Este caso se preparó para su análisis en clase y no para ilustrar el manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa.

2000, con Eckert, Mattel obtuvo el muy solicitado contrato de licencia para los productos relacionados con la serie de libros y películas de *Harry Potter*. La compañía continuó floreciendo y construyendo su reputación, incluso ganó el Premio de Responsabilidad Corporativa, de UNICEF, en 2003. Mattel lanzó su primer Informe Anual de Responsabilidad Corporativa al año siguiente. En 2011, fue reconocida como una de las “100 mejores empresas para trabajar” por la revista *Fortune* por cuarto año consecutivo.

## Productos centrales de Mattel

### Barbie

Entre sus muchas líneas de juguetes populares, Mattel es famosa por ser propietaria de las marcas más importantes para niñas. En 1959, introdujo un producto que cambiaría su futuro para siempre: la muñeca Barbie. Después de observar la fascinación de su hija con las muñecas de papel recortables, Ruth sugirió que se produjera una muñeca tridimensional para que las niñas pudieran vivir sus sueños y fantasías. Esta muñeca se llamó “Barbie”, el sobrenombre de la hija de Ruth y Elliot Handler. La primera muñeca Barbie llevaba sandalias, cola de caballo, anteojos de Sol, pendientes y un traje de baño con rayado de cebra. También había vestidos y accesorios de moda para la muñeca. Aunque los compradores de la feria anual del juguete en Nueva York no tuvieron ningún interés en ella, las niñas de la época ciertamente sí lo hicieron. Durante varios años no fue posible satisfacer la gran demanda que se observaba en las tiendas minoristas. Mattel no podía producir las muñecas suficientemente rápido. Hoy en día, Barbie es la marca insignia de Mattel y la número uno en ventas: representa aproximadamente la mitad de sus ganancias. Esto hace de ella la muñeca de moda más vendida en la mayoría de los mercados globales. La línea Barbie hoy incluye muñecas, accesorios, software y una amplia gama de productos con licencia como libros, ropa, alimentos, muebles, electrodomésticos y películas.

Aunque Barbie sigue siendo un éxito de taquilla en cualquier estándar, su popularidad ha caído en los últimos 20 años. Hay dos razones principales para su declive. En primer lugar, el cambio en el estilo de vida de las niñas de hoy es una preocupación para Mattel. Muchas de ellas prefieren pasar el tiempo escuchando música, viendo películas o navegando en internet que jugando con juguetes tradicionales como las muñecas. En segundo lugar, Barbie compete con rivales nuevos e innovadores, como la línea de muñecas Bratz, que ganó una participación de mercado significativa durante la década de 2000. Estas muñecas, que mostraban diseños contemporáneos y étnicos, vestidas con ropa pequeña, presentaban un fuerte contraste con Barbie y tenían un éxito inmediato con las niñas. En 2005, cuatro años después del debut de la marca, las ventas de Bratz fueron de 2 000 millones. Para 2009, las ventas mundiales de Barbie habían caído 15%. En un intento por recuperarse, Mattel introdujo la nueva línea de muñecas My Scene dirigida a las adolescentes “tweenes”. Estas muñecas son más modernas, parecen más jóvenes y se consideran más de moda para este grupo de edad que está en el momento más apropiado para jugar con muñecas. El sitio web ([www.myscene.com](http://www.myscene.com)) ofrece a las niñas distintas actividades divertidas, atractivas y promocionales.

### American girl

En 1998, como un complemento para la línea Barbie, Mattel adquirió Pleasant Company y su colección American Girl por 700 millones de dólares. Al inicio, los productos de American Girl se vendían exclusivamente por catálogo. Mattel amplió esa base abriendo las tiendas American Girl Place en las principales áreas metropolitanas como Nueva York, Chicago, Los Ángeles, Atlanta, Dallas, Boston, Denver, Miami y Minneapolis. La tienda de Nueva York consta de tres pisos de muñecas, accesorios y libros en el centro del distrito comercial de la Quinta Avenida. También cuenta con una cafetería donde las niñas pueden cenar con sus muñecas y un escenario donde jóvenes actores dan vida a las historias de American Girl. La

marca incluye varias series de libros, accesorios, ropa para muñecas y niñas, y una revista que se encuentra entre las 10 principales revistas para niños de Estados Unidos.

La colección American Girl es muy popular entre las niñas de 7 a 12 años de edad (“tweens”). Las muñecas tienen una imagen saludable y educativa que compensa la imagen de Barbie. Esta iniciativa de Mattel representó una estrategia a largo plazo para reducir la dependencia de los productos tradicionales y eliminar el estigma que rodea a la “imagen perfecta” de Barbie. Todas las muñecas de American Girl viven durante una época específica de la historia estadounidense y sus historias describen las dificultades que enfrentan conforme maduran y se convierten en adultos jóvenes. Por ejemplo, las historias de Felicity describen la vida en 1774 justo antes de la Guerra Revolucionaria. Igualmente, Josephina vive en Nuevo México en 1824 durante el rápido crecimiento del Oeste americano.

### Hot Wheels

Hot Wheels irrumpió en el mundo de los juguetes en 1968. Más de 30 años después, la marca tiene más impulso que nunca e incluye los modelos NASCAR (National Association for Stock Car Auto Racing) y de Fórmula 1 coleccionables de gama alta para adultos, automóviles de alto desempeño, juegos de carreras y juegos para niños de todas las edades. La marca está conectada con circuitos de carreras en todo el mundo. Más de 15 millones de niños entre 5 y 15 años son ávidos coleccionistas, con un promedio de 41 coches. Cada segundo se venden dos coches Hot Wheels. La marca comenzó con diseños de coches que corrían en la pista y se ha convertido en un “estilo de vida” con camisas, gorras, loncheras, mochilas y más productos Hot Wheels. Juntas, Hot Wheels y Barbie generan 45% de los ingresos de Mattel y 65% de sus ganancias.

### Fisher-Price

Adquirida en 1993 como una subsidiaria de propiedad total, Fisher-Price es la marca paraguas para todas las líneas de infantes y preescolares de Mattel. Los padres de todo el mundo confían en ella y aparece en todo, desde software, anteojos y libros hasta bicicletas. Algunos de los productos clásicos son los aros Rock-a-Stack, los vehículos Power Wheels y los juguetes Little People. Por medio de acuerdos de licencia, la marca también diseña juguetes basados en personajes como Elmo, de *Plaza Sésamo*; Winnie Pooh, de Disney, y Dora la Exploradora, de Nickelodeon.

Fisher-Price ha construido en los padres de familia un sentimiento de confianza al crear productos que son educativos, seguros y útiles. Por ejemplo, durante los últimos años, la marca ha ganado alta consideración debido a los innovadores asientos para el coche y los monitores para las habitaciones de los niños. Fisher-Price sigue el ritmo de los intereses de las familias actuales con juguetes de aprendizaje novedosos y productos galardonados. Un ejemplo es el Computer Cool School, un teclado con una tableta y un lápiz amigable con los niños, que convierte una computadora estándar con sistema Windows en un aula interactiva para niños de 3 a 6 años. El producto fue galardonado como el “mejor juguete de 2008” por *Parents Magazine* y *Family Fun Magazine*.

### Cabbage Patch Kids

Desde la introducción de Cabbage Patch Kids, producidas de manera masiva en 1982, se han vendido más de 90 millones de muñecas en todo el mundo. En 1994, Mattel se hizo cargo de la venta de estas amadas muñecas después de comprar a Hasbro los derechos de producción. En 1996, Mattel creó una nueva línea de estas muñecas, llamada Snacktime Kids, que se esperaba tuviera un éxito inmenso. Tenían una boca móvil que permitía a los niños “alimentarlas” con bocadillos de plástico. Sin embargo, el producto fracasó. Las muñecas no tenían interruptor de encendido/apagado y hubo informes de niños cuyos dedos o cabello quedaban atrapados en la boca de las muñecas durante la temporada de vacaciones de 1996. Mattel retiró voluntariamente las muñecas de los estantes de las tiendas en enero de 1997 y ofreció a los consumidores un reembolso en efectivo de 40 dólares por cada muñeca devuelta. La Comisión de Seguridad de los Productos de Consumo de Estados Unidos aplaudió la reacción

de Mattel ante la situación de Snacktime Kids. Mattel gestionó de manera eficaz un problema que fácilmente hubiera podido generar publicidad negativa o una situación de crisis. En 2001, Toys “R” Us se hizo cargo de la marca Cabbage Patch.

## Compromiso de Mattel con la ética y la responsabilidad social

Los productos centrales y el entorno empresarial de Mattel crean muchos problemas desafiantes. Debido a que sus productos están diseñados principalmente para los niños, debe ser sensible a las preocupaciones sociales sobre los derechos de los infantes. También debe ser consciente de que el entorno internacional a menudo complica las transacciones comerciales. Los sistemas legales y las expectativas culturales diferentes sobre el negocio pueden crear conflictos éticos. Por último, el uso de la tecnología puede conllevar dilemas éticos, especialmente en relación con la privacidad de los consumidores. Mattel ha reconocido estos problemas potenciales y tomado medidas para fortalecer su compromiso con la ética empresarial. También pretende adoptar una posición en referencia a la responsabilidad social, alentando a sus empleados y consumidores a hacer lo mismo.

### Privacidad y tecnología de marketing

Un tema que Mattel ha tratado de abordar en repetidas ocasiones es el de la privacidad y la tecnología en línea. Los avances tecnológicos han generado problemas especiales de marketing para Mattel. La empresa reconoce que, ya que comercializa productos para niños, debe comunicar a los padres su estrategia de marketing corporativo. Mattel ha dado pasos para informar a niños y adultos acerca de su filosofía respecto a las herramientas de marketing basadas en internet, como el sitio web de Hot Wheels. Este sitio contiene una larga política de privacidad en línea, parte de la cual se expone a continuación:

*Mattel, Inc., y su familia de compañías (“Mattel”) se comprometen a proteger su privacidad en línea cuando visite un sitio web operado por nosotros. No recopilamos ni conservamos ninguna información personal en línea de usted a menos que la ofrezca voluntariamente y tenga 13 años o más. Tampoco recopilamos ni guardamos información personal en línea de niños menores de 13 años sin el consentimiento de uno de sus padres o de un tutor legal, excepto en circunstancias limitadas autorizadas por la ley y descritas en esta política...<sup>1</sup>*

Al garantizar a los padres que la privacidad de sus hijos será respetada, Mattel demuestra que toma en serio su responsabilidad de comercializar productos para niños.

### Expectativas de los socios de negocios de Mattel

Mattel, Inc., también hace un serio compromiso con la ética empresarial en sus tratos con otras industrias. A finales de 1997, efectuó su primera auditoría ética completa de todos sus centros de fabricación, así como en las instalaciones de sus contratistas principales. La auditoría reveló que no usaba el trabajo infantil o forzado, un problema que afecta a otros fabricantes de ultramar. Sin embargo, encontró que varios contratistas no cumplían sus estándares de seguridad y derechos humanos y les pidió que cambiaran su tipo de operación o se arriesgarían a perder los negocios con la compañía. Esta última ahora realiza una auditoría independiente del consejo de supervisión en sus instalaciones de fabricación cada tres años.

En un esfuerzo por continuar con su sólido historial de derechos humanos y normas éticas relacionadas, Mattel instituyó un código de comportamiento titulado Global Manufacturing Principles en 1997. Uno de estos principios requiere que todas las instalaciones de fabricación propiedad de Mattel y contratadas favorezcan a los socios comerciales comprometidos con los

<sup>1</sup>Mattel, Inc., Online Privacy Policy (<http://corporate.mattel.com/privacy-policy.aspx>), consultado el 17 de julio de 2012.

estándares éticos comparable con los de Mattel. Otros principios se refieren a la seguridad, los salarios y la observancia de las leyes locales. Las auditorías de Mattel y el código de comportamiento posterior se diseñaron como medidas preventivas, no punitivas. La compañía se dedica a crear y fomentar prácticas empresariales responsables en todo el mundo.

Mattel también afirma estar comprometida con su fuerza de trabajo. Como señaló un consultor de la compañía: “Mattel está determinada a mejorar el nivel de habilidad de los trabajadores ... [para que] tengan más oportunidades y productividad”. Esta declaración refleja la preocupación de Mattel por las relaciones entre los empleados y los socios comerciales. El código de la compañía es una señal de que los socios potenciales, los clientes y otros grupos de interés de Mattel se han comprometido a fomentar y mantener los valores éticos.

### Prácticas de negocios legales y éticas

Mattel prefiere asociarse con empresas igualmente comprometidas con altos estándares éticos. Como mínimo, los socios deben cumplir con las leyes locales y nacionales de los países en los que operan. Además, todos los socios deben respetar la propiedad intelectual de la empresa y apoyar a esta última en la protección de activos como patentes, marcas comerciales o derechos de autor. También son responsables de la seguridad y la calidad de los productos, la protección del ambiente, las costumbres, la evaluación, el seguimiento y el cumplimiento.

Los socios comerciales de Mattel deben tener altos estándares de seguridad y calidad en sus productos, respetando las prácticas que cumplen con los estándares de seguridad y calidad de Mattel. Además, debido a la naturaleza global de los negocios de la empresa y su historia de liderazgo en esta área, la compañía insiste en que los socios de negocios se adhieran estrictamente a las leyes aduaneras locales e internacionales. Los socios también deben cumplir con todas las regulaciones de importación y exportación. Para ayudar en el cumplimiento de las normas, Mattel insiste en que todas las instalaciones de fabricación ofrezcan lo siguiente:

- Acceso completo para las inspecciones *in situ* por Mattel o las partes designadas por Mattel
- Acceso completo a los registros que permitirán a Mattel determinar el cumplimiento de sus principios
- Una declaración anual de cumplimiento de los Principios Mundiales de Manufactura de Mattel, firmada por un funcionario del fabricante o de la planta de fabricación

Con la creación del Consejo de Monitoreo Independiente de Mattel (MIMCO; Mattel Independent Monitoring Council), Mattel se convirtió en la primera compañía global de productos de consumo en aplicar este sistema a sus instalaciones y contratistas principales en todo el mundo. La compañía busca mantener un sistema de monitoreo independiente que provea controles y equilibrios para garantizar que se cumplan los estándares.

Si no se están cumpliendo ciertos aspectos de los Principios de fabricación de Mattel, la empresa intentará trabajar con ellos para ayudarlos a solucionar sus problemas. Los nuevos socios no serán contratados a menos que cumplan dichos estándares. Si se aconseja una acción correctiva pero no se efectúa, Mattel terminará su relación con el socio en cuestión. En general, Mattel está comprometida con el éxito empresarial y los estándares éticos, y reconoce que es parte de un proceso de mejora continua.

### Mattel Children's Foundation

Mattel toma sus responsabilidades sociales muy en serio. A través de la Mattel Children's Foundation, creada en 1978, la compañía promueve la filantropía y la participación comunitaria entre sus empleados, además de destinar inversiones para mejorar la vida de los niños de menos recursos. Las prioridades de financiamiento han incluido la construcción de un nuevo hospital (Mattel Children's Hospital) en la Universidad de California, Los Ángeles (UCLA), el apoyo al Programa Mattel de Aprendizaje Familiar y la promoción de donaciones entre sus empleados. En noviembre de 1998, Mattel realizó una donación multianual de 25 millones de dólares al Hospital Infantil de la UCLA. Con el regalo se buscaba apoyar al hospital ya existen-

te y contribuir para una nueva instalación “estado del arte”. En honor a la donación de Mattel, el hospital se llamó Mattel Children’s Hospital.

El Programa de Aprendizaje Familiar de Mattel se basa en el uso de laboratorios de aprendizaje computarizados como una forma de mejorar las habilidades básicas de los niños. Ahora, con más de 80 en Estados Unidos, Hong Kong, Canadá y México, los laboratorios cuentan con software y tecnología diseñados para ayudar a los niños con necesidades especiales o competencias limitadas en el idioma inglés.

También se alienta a los empleados de Mattel para que participen en una amplia gama de actividades voluntarias como parte de la campaña “Voluntarios de Mattel: felices de ayudar”. Los empleados que prestan sus servicios en las juntas directivas de las organizaciones locales sin fines de lucro o dan su ayuda a los programas en curso de organizaciones benéficas son elegibles para solicitar becas de voluntariado apoyadas por sus organizaciones. Los empleados de Mattel que contribuyen para la educación superior o las organizaciones sin fines de lucro que atienden a los niños necesitados tienen derecho a que, dólar por dólar, sus donaciones personales alcancen hasta 5 000 dólares al año.

### Principios de manufactura global

Como empresa multinacional, radicada en Estados Unidos, que posee y opera instalaciones (además de realizar contrataciones) en todo el mundo, sus Principios Mundiales de Manufactura reflejan no solo su necesidad de conducir la fabricación de manera responsable, sino también de respetar las diferencias culturales, éticas y filosóficas de los países en los que opera. Estos principios establecen normas uniformes para los fabricantes de Mattel y tratan de beneficiar tanto a los empleados como a los consumidores.

Los principios de Mattel incluyen cuestiones como salarios, horas laborales, trabajo infantil, trabajo forzado, discriminación, libertad de asociación y condiciones laborales. Se debe pagar a los trabajadores por lo menos el salario mínimo o uno que cumpla los estándares de la industria local (el que sea mayor). No se permite que las personas menores de 16 años o que no hayan cumplido la edad límite local (la que sea mayor) trabajen en las instalaciones de Mattel. La empresa se niega a trabajar con proveedores que usen mano de obra forzada o penitenciaria, o contratar ella misma este tipo de trabajo. Además, no tolera la discriminación. La compañía afirma que un individuo debe ser contratado y empleado por su capacidad y por no sus características o creencias personales. Mattel reconoce el derecho de todos los empleados a afiliarse a organizaciones o asociaciones sin interferencia. En cuanto a las condiciones de trabajo, todas sus instalaciones y las de sus socios comerciales deben garantizar un entorno seguro para sus empleados.

### Mattel enfrenta retiros de productos

A pesar de los esfuerzos de Mattel, no todos los fabricantes extranjeros se apegan fielmente a sus altos estándares. Mattel ha estado bajo escrutinio por la venta de productos inseguros. En septiembre de 2007, Mattel anunció el retiro de juguetes que contenían pintura con plomo. El problema surgió cuando un minorista europeo descubrió la pintura en un juguete. Una cantidad que se estima en 10 millones de juguetes producidos en China se vio afectada. Mattel detuvo rápidamente la producción en Lee Der, la empresa que oficialmente produce los juguetes que se retiraron, después de que descubrió que Lee Der había comprado la pintura contaminada con plomo para usarla en los juguetes. Mattel argumentó que el fiasco se debió al deseo del fabricante de ahorrar dinero para hacer frente a los precios en aumento constante. En una entrevista, el director ejecutivo Eckert dijo: “En los últimos cinco años, hemos visto que los precios de la mano de obra aumenta a más del doble, y los precios de las materias primas al doble o triple, y creo que hay mucha presión sobre las personas que trabajan en el margen para que traten de ahorrar dinero”.

La situación comenzó cuando Early Light Industrial Co. (subcontratista de Mattel y propiedad del magnate de la industria del juguete con sede en Hong Kong, Choi Chee Ming) subcontrató la pintura de las piezas para los juguetes de *Cars* a otro vendedor ubicado en China. El vendedor, llamado Hong Li Da, decidió abastecerse con la pintura de un proveedor tercerizado no autorizado (una violación del requerimiento de Mattel de usar pintura suministrada

directamente por Early Light). Se descubrió que los productos contenían “niveles inadmisibles de plomo”. El 2 de agosto de 2007, se anunció que otro de los subcontratistas de Early Light, Lee Der Industrial Co., usaba la misma pintura con plomo encontrada en los productos de *Cars*. De inmediato China suspendió la licencia de exportación de la compañía. Después, Mattel señaló a tres proveedores de pintura que trabajaban para Lee Der: Dongxin, Zhongxin y Mingdai. Lee Der usó esta pintura para producir la línea de productos Fisher-Price. Se dijo que Lee Der compró la pintura a Mingdai debido a una estrecha amistad entre los dueños de las dos compañías. El 11 de agosto de 2007, Zhang Shuhong, operador de Lee Der, se ahorcó después de pagar a los 5 000 miembros de su personal.

Más tarde ese mes, Mattel se vio obligada a retirar varios juguetes más debido a los potentes imanes que podrían desprenderse y representar peligro de asfixia para los niños pequeños. Si un niño ingiere varios imanes, es posible que estos se atraigan entre sí dentro de su estómago causando complicaciones potencialmente fatales. Más de 21 millones de juguetes de Mattel fueron retirados y los padres entablaron varias demandas argumentando que estos productos de Mattel dañaron a sus hijos.

### Respuesta de Mattel

Al principio, Mattel culpó a los subcontratistas chinos por los grandes retiros de juguetes, pero más tarde aceptó una parte de la culpa por sus problemas, mientras al mismo tiempo sostenía que los fabricantes chinos tenían la mayor responsabilidad. Los chinos ven la situación de manera muy diferente. Según informó la agencia estatal de noticias Xinhua, el portavoz de la Administración General de Supervisión de Calidad e Inspección y Cuarentena de China dijo: “Mattel debería mejorar su diseño de producto y la supervisión de la calidad. Los fabricantes de los equipos originales chinos hacían el trabajo tal como los importadores lo solicitaron y los juguetes cumplían con las normas y los estándares estadounidenses en el momento de la producción”. Mattel también enfrentó críticas de muchos de sus consumidores, quienes creían que negaba la culpabilidad colocándola en China. Después, Mattel fue galardonada con el premio “Bad Product” de 2007 por Consumers International.

Muchos críticos preguntaron cómo esta crisis ocurrió bajo la vigilancia de una empresa elogiada por su ética y sus altos estándares de seguridad. Aunque Mattel había investigado a sus contratistas, no auditó toda la cadena de suministro, incluidos los subcontratistas. Estos descuidos dejaron espacio para que ocurrieran estas anomalías. Mattel también ha tomado acción para hacer cumplir una regla de que los subcontratistas no pueden contratar a los proveedores dos o tres niveles hacia abajo. En un comunicado, Mattel dice que ha invertido más de 50 000 horas investigando a sus proveedores y probando sus juguetes. También anunció un plan de tres puntos. Este plan tiene como objetivo agudizar el control de Mattel sobre la producción, descubrir y prevenir el uso no autorizado de subcontratistas y probar los productos por sí misma en lugar de depender de los contratistas.

### Respuesta del gobierno chino

Los funcionarios chinos finalmente admitieron el fracaso del gobierno para proteger adecuadamente al público. El gobierno chino prometió reforzar la supervisión de los productos exportados, pero la supervisión eficaz es un desafío en un país tan grande que está saturado de corrupción. En enero de 2008, lanzó una campaña nacional de calidad de cuatro meses de duración, ofreciendo cursos intensivos de capacitación a los fabricantes nacionales de juguetes para ayudarles a mejorar sus conocimientos sobre las normas internacionales para los productos y la conciencia de seguridad. Como resultado de la campaña, la Administración Estatal de Supervisión de Calidad e Inspección y Cuarentena (AQSIQ) anunció que había revocado las licencias de más de 600 fabricantes de juguetes chinos. A partir de 2008, la Administración Estatal de Comercio e Industria (SACI) publicó un informe en el que se afirma que 87.5% de los juguetes recién fabricados de China cumplían con los requisitos de calidad. Si bien esto representa una mejora, la tentación de recortar las esquinas sigue siendo fuerte en un país que se basa en el precio, y no en la calidad, como su principal ventaja competitiva. Donde hay demanda, habrá personas tratando de obtener una ganancia rápida.

## Batalla por la propiedad intelectual de Mattel contra Bratz

En 2004, Mattel se vio envuelta en una amarga batalla con el ex empleado Carter Bryant y MGA Entertainment, Inc., por los derechos de propiedad intelectual sobre las populares muñecas Bratz, de MGA. Carter Bryant, un empleado temporal de Mattel, diseñó las muñecas Bratz y las lanzó a MGA. Pocos meses después del lanzamiento, Bryant dejó Mattel para trabajar en MGA, que comenzó a producir Bratz en 2001. En 2002, Mattel lanzó una investigación sobre si Bryant había diseñado las muñecas Bratz mientras trabajaba con Mattel. Después de dos años de investigación, Mattel demandó a Bryant. Un año más tarde, MGA inició su propio juicio, argumentando que Mattel creaba muñecas Barbie con apariencia similar a la de Bratz en un esfuerzo por eliminar a la competencia. Mattel respondió ampliando su propio juicio para incluir a MGA y su director ejecutivo, Isaac Larian.

Cuatro años después de que se presentara la demanda inicial, Bryant se estableció en Mattel bajo un conjunto no revelado de términos. En julio de 2008, un jurado consideró a MGA y su director ejecutivo responsables por lo que denominó “interferencia intencional” respecto al contrato de Bryant con Mattel. En agosto de 2008, Mattel recibió una compensación por daños de aproximadamente 100 millones de dólares. Aunque Mattel solicitó primero 1 800 millones de dólares por daños, la compañía está satisfecha con el principio detrás de la victoria.

En diciembre de 2008, Mattel pareció ganar otra victoria cuando un juez de California prohibió a MGA fabricar o vender más muñecas Bratz. Sin embargo, la marea pronto fue adversa a la victoria de Mattel. En julio de 2010, el Noveno Tribunal de Apelaciones del Circuito de Estados Unidos rechazó la sentencia. Al final, el caso planteó si Mattel era propietaria de las ideas de Bryant de acuerdo con el contrato que él tenía con la compañía. En abril de 2011, un jurado federal de California rechazó las declaraciones de propiedad de Mattel. En otro golpe a Mattel, el jurado también dictaminó que la compañía había robado secretos comerciales de MGA. Según las acusaciones, los empleados de Mattel utilizaron tarjetas de visita falsas para entrar en las salas de exposición de MGA durante las ferias de juguetes. Mattel tuvo que pagar 85 millones de dólares en pasivos, más 225 millones de dólares adicionales por daños y perjuicios. El director ejecutivo de MGA, Isaac Larian, también anunció que iniciará un juicio antimonopolio contra Mattel. Esta última sigue afirmando que Bryant violó su contrato cuando trabajaba para la compañía.

## Mattel mira hacia el futuro

Al igual que todas las grandes empresas, Mattel ha resistido su parte de las tormentas. Ha enfrentado una serie de desafíos difíciles y potencialmente incapacitantes, incluyendo el reciente veredicto en su contra en la demanda de Bratz. Durante la ola de retiros de juguetes, algunos analistas sugirieron que la reputación de la empresa estaba dañada más allá de la reparación. Mattel, sin embargo, se ha negado a quedarse tranquila. Aunque admite su manejo deficiente de los asuntos recientes, intenta rectificar sus errores y evitarlos en el futuro. La empresa parece estar dedicada a reforzar sus defensas éticas para protegerse a sí misma y a sus clientes. Sus experiencias deben enseñar a todas las compañías que las amenazas podrían materializarse dentro del ambiente de marketing a pesar de los planes mejor establecidos para evitar que tales problemas ocurran.

Con la incertidumbre en el futuro económico de Estados Unidos, Mattel puede tener un lento crecimiento durante algún tiempo por venir. Hoy en día, Mattel enfrenta muchas oportunidades de mercado y amenazas, incluyendo la tasa a la que los niños crecen y dejan los juguetes, el papel de la tecnología en los productos de consumo y el poder adquisitivo y las necesidades de los consumidores en los mercados globales. El cambio continuo en el estilo de vida de la juventud estadounidense es motivo de especial preocupación para Mattel. El éxito fenomenal de los sistemas de juegos, dispositivos de medios portátiles, teléfonos inteligentes y redes sociales entre los jóvenes de hoy es un testimonio de este cambio. Los niños y los adolescentes también participan más que nunca en actividades extracurriculares (es decir, deportes, música y voluntariado). En consecuencia, estos jóvenes consumidores tienen menos tiempo para gastar con los juguetes tradicionales.

A pesar de estas preocupaciones, Mattel tiene mucho que ofrecer tanto a niños como a inversionistas. Barbie sigue siendo la muñeca número uno en Estados Unidos y en todo el mundo. Y Barbie.com, el sitio web número uno para las niñas; por lo general recibe más de 50 millones de visitas por mes. Además, todas las marcas principales de Mattel son instantáneamente reconocibles en todo el mundo. Por lo tanto, la capacidad para aprovechar una o todas estas marcas es alta. Algunos de los temas restantes son la dependencia de Mattel de los principales minoristas como Walmart, Target, Toys “R” Us y Amazon (que disminuye el poder de precios de Mattel), los volátiles precios del petróleo (que se utiliza para fabricar plásticos) y el aumento de la competencia a escala global. Sin embargo, los analistas creen que Mattel tiene un gran potencial de crecimiento con juguetes basados en tecnología, especialmente en los mercados internacionales, a pesar de las cambiantes tendencias demográficas y socioeconómicas.

Para una empresa que comenzó con dos amigos haciendo marcos, Mattel ha demostrado destreza y longevidad en marketing. Los próximos años, sin embargo, pondrán a prueba la firmeza de la empresa. Mattel se esfuerza por restaurar la buena voluntad y la fe en sus marcas, a pesar de que sigue plagada de una desconfianza residual por el escándalo de la pintura de plomo y su presunto robo de secretos comerciales. La reputación es difícil de ganar y se pierde fácilmente, pero Mattel parece ser firme en su compromiso de restaurar su reputación.

## Preguntas de análisis

1. ¿Los fabricantes de productos para niños tienen obligaciones especiales con los consumidores y la sociedad? En caso afirmativo, ¿cuáles son estas?
2. ¿Qué tan eficaz ha sido Mattel para fomentar el comportamiento ético y legal de sus fabricantes? ¿Qué cambios y adiciones haría usted a los principios de fabricación global de la compañía?
3. ¿En qué medida Mattel es responsable por los problemas relacionados con su producción de juguetes en China? ¿Cómo pudo haberlos evitado?

## Fuentes

American Girl website (<http://www.americangirl.com>), consultado el 18 de julio de 2012; Lisa Bannon y Carita Vitzthum, “One-Toy-Fits-All: How Industry Learned to Love the Global Kid”, *Wall Street Journal*, 30 de abril de 2003 (<http://online.wsj.com/article/SB105156578439799000.html>); David Barboza y Louise Story, “Toymaking in China, Mattel’s Way”, *New York Times*, 26 de julio de 2007 (<http://www.nytimes.com/2007/07/26/business/26toy.html?pagewanted=all>); David Barboza, “Scandal and Suicide in China: A Dark Side of Toys”, *New York Times*, 23 de agosto de 2007 (<http://www.nytimes.com/2007/08/23/business/worldbusiness/23suicide.html?pagewanted=all>); “Bratz loses battle of the dolls”, *BBC News*, 5 de diciembre de 2008 (<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/7767270.stm>); Nicholas Casey, “Mattel Prevails Over MGA in Bratz-Doll Trial”, *Wall Street Journal*, 18 de julio de 2008, pp. B18-B19; Nicholas Casey, “Mattel to Get Up to \$100 Million in Bratz Case”, *Wall Street Journal*, 27 de agosto de 2008 (<http://online.wsj.com/article/SB121978263398273857.html>); Andrea Chang, “Mattel must pay MGA \$310 million in Bratz case”, *Los Angeles Times*, 5 de agosto de 2011 (<http://articles.latimes.com/2011/aug/05/business/la-fi-mattel-bratz-20110805>); Shu-Ching Jean Chen, “A Blow to Hong Kong’s Toy King”, *Forbes*, 15 de agosto de 2007 ([http://www.forbes.com/2007/08/15/mattel-china-choi-face-markets-cx\\_jc\\_0815autofaces.can01.html](http://www.forbes.com/2007/08/15/mattel-china-choi-face-markets-cx_jc_0815autofaces.can01.html)); Miranda Hitti, “9 Million Mattel Toys Recalled”, *WebMD*, 14 de agosto de 2007 ([http://children.webmd.com/news/20070814/9\\_million\\_mattel\\_toys\\_recalled](http://children.webmd.com/news/20070814/9_million_mattel_toys_recalled)); Hot Wheels website, Mattel, Inc. (<http://www.hotwheels.com>), consultado el 18 de julio de 2012; “Independent Monitoring Council Completes Audits of Mattel Manufacturing Facilities in Indonesia, Malaysia and Thailand”, *PR Newswire*, 15 de noviembre de 2002 (<http://www.prnewswire.com/news-releases/independent-monitoring-council-completes-audits-of-mattel-manufacturing-facilities-in-indonesia-malaysia-and-thailand-76850522.html>); “International Bad Product Awards 2007”, Consumers International (<http://www.consumersinternational.org/media/105567/international%20bad%20products%20awards%20-%20press%20briefing.pdf>), consultado el 3 de diciembre de 2008; Gina Keating, “MGA ‘still accessing’ impact of Bratz ruling: CEO”, *Reuters*, 4 de diciembre de 2008 (<http://www.reuters.com/article/2008/12/05/us-mattel-larian-idUSTRE4B405820081205>); “Mattel and U.S. Consumer Product Safety Commission Announce Voluntary Refund Program for Cabbage Patch Kids & Snacktime Kids Dolls”, U.S. Consumer Product Safety Commission, Office of Information and Public Affairs, Release No. 97-055, 9 de mayo de 2005 (<http://www.cpsc.gov/cpscpub/prerel/prhtml97/97055.html>); Mattel Annual Reports 1998–2011, 2008 (<http://investor.shareholder.com/mattel/annuals.cfm>), consultado el 18 de julio de 2012; “Mattel awarded \$100M in doll lawsuit”, *USA Today*, 27 de agosto de 2008, p. B1; Mattel corporate website (<http://corporate.mattel.com>), consultado el 18 de julio de 2012; “Mattel History”, Mattel, Inc. (<http://corporate.mattel.com/about-us/history/default.aspx>), consultado el 18 de julio de 2012; “Mattel, Inc., Launches Global Code of Conduct Intended to Improve Workplace, Workers’ Standard of Living”, *PR Newswire*, 20 de noviembre de 1997 (

ries.pl?ACCT=104&STORY=/www/story/11-20-97/364032&EDATE=); “Mattel, Inc. Online Privacy Policy”, Mattel, Inc., junio de 2008 (<http://service.mattel.com/us/privacy.asp>), consultado el 18 de julio de 2012; “Mattel Recalls Batman™ and One Piece™ Magnetic Action Figure Sets Due to Magnets Coming Loose”, U.S. Consumer Product Safety Commission, Office of Information and Public Affairs, 14 de agosto de 2007 (<http://service.mattel.com/us/recall/J1944CPSC.pdf>); “Mattel to Sell Learning Company”, *Chief Marketer Network*, 2 de octubre de 2000 ([http://direct-mag.com/news/marketing\\_mattel\\_sell\\_learning](http://direct-mag.com/news/marketing_mattel_sell_learning)); Benjamin B. Olshin, “China, Culture, and Product Recalls”, *Specialized Research + Reports*, 20 de agosto de 2007 ([http://www.s2r.biz/s2rpapers/papers-Chinese\\_Product.pdf](http://www.s2r.biz/s2rpapers/papers-Chinese_Product.pdf)); “100 Best Companies to Work For 2011”, *CNN Money* ([http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2011/full\\_list](http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2011/full_list)); Laura Smith-Spark, “Chinese Product Scares Prompt US Fears”, *BBC News*, 10 de julio de 2007 (<http://news.bbc.co.uk/2/hi/americas/6275758.stm>); “The United States Has Not Restricted Imports Under the China Safeguard”, *United States Government Accountability Office*, septiembre de 2005 (<http://www.gao.gov/new.items/d051056.pdf>), consultado el 18 de julio de 2012; “Third toy recall by Mattel in five weeks”, *Business Standard*, 6 de septiembre de 2007 (<http://www.business-standard.com/india/storypage.php?autono=297057>); Karen Weise y James E. Ellis, “Mattel: Must Pay for Stealing Bratz Secrets”, *BusinessWeek*, 11 de agosto de 2011 (<http://mobile.businessweek.com/magazine/briefs-08112011.html>); y Ann Zimmerman, “Mattel Loses in Bratz Spat”, *Wall Street Journal*, 22 de abril de 2011 (<http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703983704576276984087591872.html>).

## CASO 7

# Mistine: venta directa en el mercado tailandés de cosméticos\*

**Sinopsis:** Este caso resume el crecimiento de Better Way (Tailandia) y su muy exitosa marca de cosméticos, Mistine. Desde sus pobres comienzos en 1991, Mistine se ha levantado para convertirse en la marca dominante en el mercado de venta directa de cosméticos de Tailandia. El posicionamiento basado en el valor de la marca (alta calidad a precios accesibles), junto con el mercado objetivo y un programa de marketing estrechamente integrado, han mantenido a la compañía en la cima del mercado a pesar de la fuerte competencia. El éxito de Mistine ha permitido a Better Way expandir sus esfuerzos hacia otros países, sobre todo a los de Asia, Europa, Oriente Medio y África. Better Way ahora busca ampliar aún más sus operaciones, tal vez en los países occidentales y en China.

**Temas:** Venta directa, marketing global, estrategia de branding, valor, posicionamiento, estrategia de distribución, comunicación de marketing integrada, implementación de marketing

**B**ajo el principio: “Para crear una mejor forma de vida” para las personas de Tailandia, el doctor Amornthep Deerojanawong, el rey de la venta directa de ese país, en asociación con Boonyakiat Chokwatana, fundó Better Way (Tailandia) en 1988. En 1991, la compañía lanzó su marca Mistine y comenzó su rápido ascenso como un jugador clave en la industria de la venta directa de cosméticos. Mistine comenzó con menos de 10 empleados y 100 productos en un momento en que las personas tailandesas no estaban familiarizadas con el modelo de venta directa para los cosméticos. La venta directa es la comercialización de productos a los consumidores por medio de presentaciones de ventas cara a cara en casa o en el lugar de trabajo. Basada en el éxito de Mistine, la venta directa representa ahora más de 60% del mercado y es el método preferido de venta y distribución de cosméticos en Tailandia. Mistine y Better Way se convirtieron rápidamente en líderes en el mercado de cosméticos de venta directa en Tailandia, posición que ocupan desde 1997. Sus almacenes de distribución, entre los más grandes de Asia, manejan más de 7 000 productos bajo la sombra de Mistine. Estos almacenes distribuyen productos a aproximadamente un millón de representantes de ventas en todo el mundo y más de un millón de clientes en el programa de membresía de Mistine.

---

\*Este caso ha sido compilado y desarrollado por Jennifer Sawayda, de la Universidad de Nuevo México, basada en la información aportada por Ekachai Wangprapa, Nuntiya Ittiwattanakorn, Rawadee Mekwichai y Supishsha Sajjamanochai (Universidad Thammasat, Tailandia) con información adicional de un proyecto conducido en MIM XXI, Universidad Thammasat, 2012. Este caso se ha desarrollado bajo la dirección de O.C. Ferrell y Linda Ferrell, de la Universidad de Nuevo México, para su análisis en clase y no para ilustrar el manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa.

## Programa de marketing de Mistine

Mistine gasta aproximadamente 10% de sus ingresos en marketing y planea aumentar su presupuesto a medida que continúa creciendo. Los ejecutivos de la compañía creen que el crecimiento de dos dígitos continuará durante los próximos años. Sus principales preocupaciones en esencia se relacionan con la situación política en los países en los que opera, la volatilidad mundial de los precios del petróleo (ya que es un ingrediente clave en muchos cosméticos) y los desastres naturales, como las inundaciones y los tifones.

Para alcanzar su estatus de vendedora directa líder en la industria de los cosméticos, Mistine desarrolló un programa de marketing muy eficiente y eficaz. La empresa debe evaluar regularmente cada componente de su programa para mantener su posición privilegiada frente a sus fuertes competidores.

### Mezcla de producto de Mistine

Los cosméticos de la marca Mistine se dividen en cinco categorías y mercados objetivo: cuidado del cuerpo, cuidado personal, maquillaje, fragancias y cuidado de la piel. Un equipo de producción experto desarrolla cientos de productos nuevos y únicos cada año. Cada mes se lanzan al menos dos o tres productos nuevos. Los clientes pueden estar seguros de que solo recibirán cosméticos de la más alta calidad y con una buena relación calidad-precio. Todos son producidos por fabricantes certificados por ISO 9001 y 9002. Para garantizar la calidad, Mistine y sus fabricantes se apegan a los buenos principios de fabricación adoptados por la Administración de Alimentos y Medicamentos de Estados Unidos (FDA; U.S. Food and Drug Administration). Cada producto de Mistine es inspeccionado y probado minuciosamente antes de ser entregado al almacén. Además, se incluye una garantía de satisfacción y si por cualquier razón un cliente no está satisfecho con su compra, Mistine lo reemplazará o le ofrecerá un reembolso completo incondicional.

Para vencer a sus principales competidores, Mistine se posiciona como una empresa asiática que produce artículos de belleza diseñados y formulados especialmente para las mujeres asiáticas. Sus cosméticos se crean para mezclarse bien con la tez y los tonos de piel asiáticos. También para resistir mejor el clima más caliente y húmedo de la región, de modo que permanezcan por más tiempo y luzcan más frescos durante todo el día.

Los productos de Mistine son populares entre las amas de casa tailandesas, los obreros, los adolescentes y los consumidores con un ingreso mensual de 200 dólares o menos. Sin embargo, como Mistine ha ganado prestigio, también ha comenzado a llegar a los profesionales de más altos ingresos con nuevas ofertas de productos. En 2010 presentó los cosméticos Blemish Balm (BB) a través de una sociedad con la firma coreana *Klomar Korea Co., Ltd.* Desde su introducción, la línea BB se ha convertido en una de las más populares. La industria de los cosméticos en Tailandia ha mostrado una tendencia creciente hacia los cosméticos coreanos, particularmente entre los adolescentes. Los hombres y las mujeres tailandeses ven a las actrices y estrellas de cine coreanas como algunas de las mujeres más bellas de Asia, y los adolescentes y jóvenes ven a las modelos y actrices coreanas como lo último en belleza asiática. Mistine, por lo tanto, colabora con las empresas coreanas para desarrollar más cosméticos tipo coreano para el mercado tailandés.

La compañía madre de Mistine, Better Way, también ha introducido una línea completamente nueva de productos con el nombre Faris by Naris. Los productos de Faris by Naris se importan de Japón, otro país muy admirado por sus cosméticos de calidad. A diferencia de la marca Mistine, Faris by Naris se vende con una estrategia de precios premium. Este cambio hacia los productos con mayor prestigio implica que Mistine busca ampliar su mercado objetivo hacia las mujeres de las clases media y alta.

### Estrategia de fijación de precios de Mistine

El mercado principal de Mistine, que representa entre 70 y 80% de las ventas, incluye a las amas de casa con educación a nivel secundaria, con carreras técnicas o con educación universitaria y un ingreso mensual de 125 a 200 dólares. La compañía también se enfoca en las mujeres profesionales que ganan de 200 a 300 dólares estadounidenses por mes. Aunque de manera tradicional Mistine ha fijado el precio de sus cosméticos para centrarse más en el mercado de ingresos medios y bajos, está expandiendo su perspectiva hacia las mujeres que ganan más que el nivel de ingresos medios, 480 dólares estadounidenses al mes o más. Mistine espera incrementar el número de sus ventas en los mercados de clase media y alta de 25 a 50%. Además, quiere aprovechar plenamente la calidad de sus productos, su popularidad y su posición líder en el mercado.

Como resultado, la compañía ha aumentado los precios. Históricamente, 80% de sus ventas se destinaban a los productos que cuestan un promedio de tres dólares cada uno. Al aumentar el precio promedio a seis dólares, Mistine estimó que el orden promedio aumentaría de 27 a 45 dólares. Los aumentos de salarios impuestos por la ley tailandesa también afectarán significativamente la estrategia de precios de Mistine. Dado que 20% de los costos de producción se destinan a los salarios, los incrementos salariales elevan los precios de Mistine en aproximadamente 6 a 10% anual.

### Estrategia de distribución de Mistine

Mistine fue la primera compañía nacional de cosméticos que usó el modelo de venta directa en Tailandia. La empresa sigue vendiendo la mayoría de sus productos por medio de la venta directa, pero también ha incursionado en el comercio minorista y el comercio electrónico. Aunque no es propietaria de las tiendas, es posible encontrar sus productos en Tesco Lotus, Boots, Lotus Express y en las tiendas de conveniencia Seven Eleven. Los consumidores también pueden comprar los artículos de belleza en el sitio web de la compañía o por catálogo. Un avanzado sistema informático realiza un seguimiento de las ventas y la flota de camiones de Mistine puede entregar el producto una semana después de que se ha hecho el pedido. Mistine también ha construido un centro de distribución cerca del aeropuerto de Suvarnabhumi, que facilitará la exportación a otros países.

Mistine también ha extendido su alcance a nivel mundial. Aunque los mercados internacionales representan solo de 2 a 3% de sus ingresos por ventas, el potencial de aumento de las ventas globales es enorme. Además de Tailandia, los productos de Mistine se venden en Asia, Europa, Oriente Medio y África, en países como Ghana, Irán, Sudáfrica y la República Democrática del Congo. El acuerdo comercial de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN) ayudará a aumentar la presencia global de Mistine en otros países de esa región. La ASEAN es un acuerdo comercial entre Tailandia, Camboya, Myanmar, Filipinas, Malasia, Singapur, Indonesia, Brunei, Laos y Vietnam. Como parte del acuerdo, los aranceles entre los Estados miembros se han reducido o eliminado. Esto aumenta las oportunidades para que las compañías como Mistine amplíen su distribución. Además, en 2010, los miembros de la ASEAN establecieron un acuerdo con China llamado Área de Libre Comercio ASEAN-China (ACFTA) para el libre comercio entre las naciones. Esto crea una oportunidad muy rentable para que Mistine aproveche el mayor mercado de consumidores del mundo. En previsión de estas mayores oportunidades de crecimiento, la empresa planea construir una nueva planta en Vietnam en los próximos años.

### Estrategia de promoción de Mistine

Las empresas de venta directa normalmente dependen de la publicidad de boca en boca para desarrollar el conocimiento de la marca, reclutar a los vendedores y alentar las compras de los productos. Better Way decidió hacer las cosas de manera diferente, al ser la primera empresa de venta directa en el mundo en utilizar la publicidad de los medios de comunicación masiva.

Sus campañas publicitarias continuas construyen su imagen de marca y la posicionan en la mente de los clientes. Además, Better Way también diseñó muchas campañas publicitarias para reclutar vendedores.

Cuando la compañía comenzó, el doctor Deerojanawong usó su credibilidad para anunciar a Mistine durante entrevistas con los medios de comunicación y seminarios en instituciones educativas. Las personas se postulaban como gerentes de distrito de la compañía principalmente debido a su reputación. Él estaba seguro de que los gerentes de distrito podrían establecer una gran red de vendedores. Sin embargo, para aumentar el conocimiento sobre la empresa, Mistine quiso llegar a audiencias más grandes. Esto al final la condujo hacia la publicidad televisiva.

“¡Mistine está aquí!” se lanzó como la primera campaña televisiva de la compañía con el objetivo de comunicar al público que Mistine es un negocio de cosméticos de venta directa y crear un personaje de marca para sus productos de belleza. El mensaje “¡Mistine está aquí!” era una manera eficaz para que el público imaginara que un vendedor les hacía una visita para ofrecer los productos Mistine. Después de solo dos meses, la campaña generó un rumor increíble, ya que aumentó la conciencia de marca de 10% a aproximadamente 70%. A medida que Mistine sigue globalizándose, “Mistine está aquí!” se ha traducido al birmano, con planes de hacerlo también al bahasa indonesio y al tagalo. Asimismo, la compañía se comercializa como “La marca asiática para las mujeres asiáticas” como una forma de promover el hecho de que sus productos están hechos para realzar los tonos de piel asiática.

La segunda campaña publicitaria de Mistine se diseñó para ayudar a los gerentes de distrito en sus esfuerzos por reclutar nuevos vendedores. Esta campaña consistió en dos anuncios. El mensaje del primero fue que era posible comprar un coche al convertirse en un vendedor de Mistine. En un plazo de tres meses, un total de 30 000 personas se afiliaron y las ventas aumentaron en 100%. El mensaje del segundo anuncio consistía en que era posible comprar una casa al convertirse en vendedor de Mistine. Una vez más, la compañía logró crear una mayor conciencia de marca.

Con base en este éxito, la compañía decidió que el siguiente paso sería aumentar la confianza de sus clientes en los productos de Mistine, así como generar más juicio de producto. Como tal, “Si no está satisfecho, le devolveremos su dinero” fue el concepto para la tercera campaña. Esta no solo tuvo éxito para estimular la prueba de productos, sino que también creó una gran cantidad de cambio de marca de los cosméticos de la competencia a los de Mistine. Al final, hubo pocos casos de insatisfacción con el producto o de clientes que solicitaron su reembolso.

Mistine ha seguido siendo una de las primeras empresas de venta directa que lanzan campañas publicitarias con actrices, actores y grupos musicales populares como embajadores de la marca. Muchas de estas celebridades han aparecido en Canal 7 o RS Entertainment, de la televisión tailandesa con las telenovelas populares entre el mercado central de Mistine. Esta se ha convertido en una experta en la selección de las celebridades que hacen eco en estos mercados objetivo. Para aprovechar la impresión favorable de los cosméticos coreanos (especialmente entre los adolescentes), Mistine contrató a un famoso grupo musical coreano para promocionar su BB Powder. La compañía también ha creado su propia página de Facebook para ampliar su alcance mundial.

Debido a sus extensas campañas de marketing, es una de las marcas más conocidas en Tailandia. En 2011, ganó un premio Superbrands como la “marca más aceptada por los consumidores tailandeses”. Este alto nivel de conciencia de marca le ha ayudado a lograr una posición de liderazgo en el mercado de la industria cosmética tailandesa.

### Operación de venta directa de Mistine

El enfoque de marketing único de Mistine para sus operaciones de ventas directas es simple y eficiente. También es adecuado para la cultura tailandesa y su estilo de vida. La compañía recluta a los gerentes de distrito, que a su vez reclutan a tantos vendedores como pueden ma-

nejarse. Todos los días los vendedores hacen sus recorridos para satisfacer a sus clientes y a los clientes potenciales. Una vez que se confirma la venta, el vendedor envía una orden de compra. Cada vendedor gana una comisión completa de 25 a 30% sin tener que compartir sus ganancias con otros. Cuantas más ventas haga, más ingresos recibe. Cada gerente de distrito gana un salario fijo más comisiones basadas en las ventas generadas por los vendedores que están bajo su dirección. Además, para elevar la moral, la movilidad y la eficiencia, la compañía proporciona un automóvil a cada uno de sus gerentes de distrito y paga su combustible.

En el negocio de la venta directa, la duración del periodo de venta es crucial y da forma a la operación del negocio. Un periodo de venta comienza cuando se envía el catálogo de productos a la fuerza de ventas y termina cuando la fuerza de ventas envía órdenes de compra a la compañía. Normalmente, las compañías de venta directa usan un periodo de tres semanas, con un total de 18 periodos en un año. Aunque Mistine usó este enfoque, encontró que la mayoría de los vendedores comenzaron a vender productos a los clientes hasta la última semana del periodo de venta. Así, la mayoría de los pedidos de compra de los clientes se generaron a partir de las ventas durante la tercera semana del periodo. En consecuencia, la gerencia de Mistine decidió reducir el periodo de venta a dos semanas, lo que resultó en 26 periodos de venta al año.

El cambio fue un desafío para las operaciones de Mistine. Debido a que hasta 20 000 órdenes de compra se envían a la empresa cada día, esta se vio obligada a implementar un eficiente plan de gestión del tráfico de correo para controlar y equilibrar la carga de trabajo. En un periodo de dos semanas de venta, el personal solo tenía 10 días para trabajar. Si el procesamiento de pedidos no se completaba todos los días, los vendedores no podrían entregar los productos como se había prometido. Después de algún tiempo, el nuevo plan operativo funcionaba sin problemas y fue un rotundo éxito. Las ventas aumentaron y los vendedores se volvieron más activos. Las impresionantes ventas no fueron solo el resultado de la reducción del ciclo de distribución sino que también se debieron a la actitud positiva que se generó en toda la compañía. La promesa “Vamos a hacer de Mistine la número 1” tuvo éxito en motivar a los vendedores y al personal de oficina para que se adaptaran a los cambios y cooperaran con la gerencia de la compañía.

Mistine la bienvenida a cualquier persona, hombre o mujer, con tiempo libre, a quien le gustaría ganar dinero, hacer nuevos amigos y desarrollar confianza en sí mismo. Los vendedores pueden planificar su propio horario y sus movimientos con el fin de alcanzar los objetivos de ventas y obtener recompensas. La tasa de rotación para los vendedores de Mistine una vez promedió 200% al año porque la mayoría de ellos se dedica a Mistine como un segundo trabajo. Sin embargo, la empresa pudo reducir la facturación en 30% gracias a simples mejoras en el procesamiento y cumplimiento de pedidos que agilizaron muchas de las tareas cotidianas que consumen mucho tiempo de los vendedores. Un ejemplo es la “Solución Corporativa Mistine”, una alianza estratégica con DTAC, un importante proveedor tailandés de telecomunicaciones. El sistema aumenta la eficiencia y la productividad de manera considerable al permitir a los vendedores llamar gratis al centro de llamadas de Mistine las 24 horas usando la red DTAC. Esta innovadora alianza no solo hizo más felices a los representantes de ventas, sino que también recortó los gastos de telefonía de Better Way en 25 000 dólares al mes.

Con la creencia de que los vendedores pueden vivir sin Mistine, pero Mistine no puede vivir sin ellos, la empresa ha puesto en marcha varios programas para maximizar la lealtad de los empleados. Les brinda un seguro de vida con una cobertura de 50 000 dólares para cada vendedor. Las recompensas no monetarias y los incentivos de reconocimiento para los vendedores incluyen trofeos, fotos en el “Salón de la fama” y premios como joyas de oro para lograr los objetivos. Los vendedores también tienen la oportunidad de ganar más para superar las metas de ventas.

## Principales competidores de Mistine

Los cosméticos son el producto número uno que se vende a través de canales de venta directa en Tailandia. El mercado de venta directa total es de más de 1 500 millones de dólares por año. De esa cantidad, el mercado de cosméticos representa aproximadamente 60% de todos los productos vendidos a través de canales de venta directa. En cuanto a la participación de mercado de la venta directa, las cuatro empresas principales de cosméticos son Mistine, Avon, Giffarine y Amway. Sin embargo, las marcas nacionales y los competidores asiáticos han desafiado a los cuatro primeros por el dominio. Precio, calidad y paquetes atractivos son los tres criterios más importantes para los consumidores tailandeses en la compra de cosméticos.

**Avon** Fundada en 1978, AVON Cosméticos (Tailandia) Co., Ltd., es la sucursal número 22 de AVON Products Inc., en Estados Unidos. Fue la primera empresa en Tailandia que utilizó un enfoque de marketing directo de nivel único para los consumidores tailandeses. Con el lema de la compañía, “La empresa para mujeres”, Avon se enfoca en las adolescentes y las mujeres trabajadoras. Sus cosméticos son en verdad de alta calidad y la marca es reconocida en todo el mundo. Así, no es difícil para Avon Tailandia vender sus productos y ganar la confianza de los consumidores. La compañía tiene un equipo conocido como “representantes de Avon” que tienen su sede en Bangkok y visitan a todos los clientes en sus áreas de responsabilidad. Los integrantes no solo venden productos, también dan consejos de belleza y servicio al cliente, y se aseguran de que los clientes están satisfechos con los productos.

**Giffarine** Giffarine Skyline Unity Co., Ltd., fue fundada en 1966 por un equipo de médicos y farmacéuticos tailandeses. Sus raíces médicas se traducen hoy en su posicionamiento: sus productos se desarrollan y prueban con los más altos estándares de calidad. Sin embargo, como Mistine, Giffarine también se centra en los precios accesibles. Su cartera de productos incluye una amplia gama de cosméticos, tratamientos corporales, artículos para el hogar, suplementos dietéticos y productos alimenticios saludables. Su éxito puede atribuirse a varios factores. Además de la calidad, la empresa pone un gran énfasis en la responsabilidad social y la ética en el tratamiento de los clientes y empleados. Giffarine también es maestra del marketing multinivel, que se extiende a la manera en que estructura su fuerza de ventas. Su asociación con el sitio web YouCanDo.net aumentó la presencia en línea de sus representantes de ventas. Giffarine también anunció que pondría en marcha un canal de venta directa para orientar mejor a la población tailandesa.

**Amway** Fundada en mayo de 1988, Amway (Tailandia) Co., Ltd., vende varios productos de consumo, además de cosméticos, con un enfoque de marketing multinivel. Sus productos más populares se encuentran en la categoría de la salud, a base de hierbas, y purificadores de aire y de agua. Amway ofrece suplementos nutricionales con la marca Nutrilite y productos cosméticos bajo la marca Artistry, los cuales disfrutaban de una alta conciencia de marca entre los consumidores tailandeses. La empresa ha recibido la certificación ISO 14001 para sus sistemas de gestión ambiental y la certificación ISO 9001 para sus estándares de calidad en el servicio. También ha recibido premios por promover las causas sociales y ambientales, junto con las excelentes relaciones laborales y el bienestar de los empleados. A diferencia de Mistine, Amway es propietaria de tiendas en Tailandia. Estas tiendas existen para suministrar el inventario que los vendedores hacen llegar a los consumidores. Aunque los productos Amway son más caros, también se perciben como de mejor calidad.

**Nuevos competidores** A medida que crece la industria cosmética en Tailandia, los rivales nacionales desafían el dominio del mercado de Mistine. U\*Star es una empresa de cosméticos establecida en 2002 por medio de una colaboración entre una empresa de cosméticos y la

empresa de entretenimiento GMM Grammy Music Records. Está certificada por la norma ISO 9001 y los buenos principios de fabricación. Sus canales de distribución incluyen la venta directa y las tiendas minoristas propiedad de la empresa. La empresa SSUP posee las marcas de cosméticos Cute Press y Oriental Princess. Fundada en 1976, Cute Press se vende en más de 150 tiendas minoristas. Oriental Press se vende principalmente a través de canales minoristas y se enfoca en los consumidores de clase alta. La empresa de productos de consumo Aim Star también vende una línea de cosméticos. Es la primera empresa de venta directa tailandesa que tiene éxito en América. Mistine también enfrenta la competencia de otras marcas asiáticas. Se percibe que las marcas coreanas tienen un prestigio mayor que las marcas nacionales, y sus ventas crecen en toda la región. Esto se basa en el hecho de que las estrellas de cine y las modelos coreanas se ven como las mujeres asiáticas más bellas.

## Evaluación Estratégica de Mistine

En menos de 30 años, Mistine ha crecido para ser el líder del mercado en la industria cosmética tailandesa. Su entonces revolucionaria idea de comercializar sus productos a través de canales de venta directa fue un éxito entre los consumidores tailandeses, estimulando a los competidores a adoptar canales similares de distribución. Su influencia ha causado que la industria de la venta directa en Tailandia florezca. La compañía ha tenido éxito en la construcción de fortalezas que para los rivales son difíciles de replicar y se ha convertido en una experta para aprovechar las oportunidades de comercialización.

Por otra parte, el aumento de la competencia, tanto a nivel nacional como internacional, significa que Mistine no puede permanecer inactiva. Por el contrario, debe adaptarse constantemente para asegurarse de que conserva sus ventajas competitivas y su posición de liderazgo en el mercado. Hacerlo requiere que reevalúe continuamente sus estrategias y su competitividad. La figura de caso 7.1 muestra un análisis FODA de la posición competitiva de Mistine.

### FIGURA DE CASO 7.1 Análisis FODA de Mistine

#### Fortalezas

- Amplia variedad de productos
- Alta conciencia de marca
- La más alta participación en el Mercado nacional
- Corto periodo de venta
- Precios accesibles
- Fuerte programa de responsabilidad social corporativa
- Certificaciones de estándares de calidad y ambientales
- Experiencia en el reclutamiento de embajadores eficientes
- Los diferentes canales hacen los productos más accesibles para los consumidores
- Fuertes asociaciones con empresas extranjeras

#### Debilidades

- Percepciones de calidad
- Alta tasa de rotación de empleados
- Gran dependencia del canal de ventas directo
- Fracaso para capitalizar los canales de comercio electrónico
- Los canales múltiples de distribución podrían alienar a la fuerza de ventas

#### Oportunidades

- Alta tasa de crecimiento en la industria de los cosméticos y el mercado de la venta directa
- Tendencias de popularidad de los cosméticos coreanos y japoneses
- Remoción de los aranceles según el ACFTA
- Crecimiento del poder adquisitivo en los países en desarrollo

#### Amenazas

- Competencia creciente de las marcas nacionales
- Potencial de mayor competencia de los nuevos entrantes extranjeros
- Inundaciones y otros desastres naturales
- Incertidumbre económica o política
- Nueva ley de salario mínimo
- Crecientes costos de las materias primas

## Las fortalezas de Mistine

Mistine disfruta una alta conciencia de marca y un seguimiento fiel entre los consumidores tailandeses. Está capacitada para satisfacer las necesidades de sus clientes y aprovechar la forma de ser más eficiente. Por ejemplo, su experiencia en la contratación de celebridades como embajadores de la marca y su reconocimiento de las tendencias emergentes (es decir, la creciente popularidad de los cosméticos japoneses y coreanos) son formas eficaces de difundir la conciencia de marca de Mistine en sus mercados objetivo. El corto periodo de venta y el tiempo breve que tarda en entregar los productos a los clientes le permite crear operaciones de venta directa más eficientes y aumentar la satisfacción del cliente.

Mistine también ha construido fuertes alianzas con otros países, lo que podría ampliar su alcance global y tal vez disminuir sus costos de producción. Por ejemplo, Mistine trabaja con un distribuidor en Ghana para vender sus productos en el país y ha creado una empresa conjunta con una firma en Birmania para construir allí una segunda fábrica. Mistine también mira hacia Indonesia como una perspectiva potencial y ha estado en negociaciones con una empresa nacional para vender cosméticos. Sin embargo, Mistine probablemente no usará el nombre “Mistine” en Indonesia, ya que los consumidores indonesios no están familiarizados con él. La compañía ya ha hecho alianzas rentables con firmas en Japón y Corea para colaborar en proyectos e importar cosméticos.

Mistine se ha vuelto experta en el uso de la mezcla de marketing para crear ventajas competitivas. Los precios accesibles y los múltiples canales de distribución hacen que sus productos se encuentren disponibles para una amplia variedad de grupos de interés. Los consumidores pueden confiar en que los productos Mistine se apegan a los más altos estándares de calidad. La empresa también ha diseñado un programa de responsabilidad social corporativa (RSC). Estableció la Fundación Doctor Amornthep Deerojanawong para retribuir a la comunidad y proporcionar alivio a las víctimas de las inundaciones. Estas iniciativas de RSC sirven para crear relaciones más fuertes con los consumidores tailandeses, así como para mejorar su reputación.

## Las debilidades de Mistine

Al igual que todas las grandes empresas, Mistine tiene varias debilidades que debe abordar para competir en el mercado de cosméticos. Algunas de ellas se relacionan con los elementos que ha usado para obtener una ventaja competitiva. Por ejemplo, sus bajos precios han hecho que sus productos sean accesibles a una amplia variedad de grupos de interés, pero también han añadido la percepción de que podrían ser de menor calidad. El énfasis de Mistine en las clases bajas y medias ha contribuido a la idea de que es una marca para quienes tienen ingresos más bajos. Esto convierte en un desafío su intento por alcanzar a los consumidores con mayores ingresos. Better Way intenta contrarrestar esta percepción al elevar los precios (en parte para contrarrestar el aumento de los salarios laborales) e invertir en productos con una apariencia más favorable, como BB Powder y Faris by Naris. Sin embargo, los aumentos de precios podrían ser contraproducentes si alienan el mercado central de la empresa de consumidores de bajos ingresos. El mercado objetivo de Mistine es más sensible a los precios y puede cambiar de marca si estos aumentan demasiado.

La alta tasa de rotación de sus vendedores también es un problema para Mistine, aunque sus iniciativas han reducido con éxito la tasa de rotación en 30%. Muchos distribuidores toman a Mistine como un segundo trabajo y por lo tanto están menos comprometidos a quedarse con la empresa. Las tasas de rotación mayores aumentan los costos, ya que la empresa debe invertir más recursos para capacitar a los nuevos vendedores. La dependencia de la compañía en su fuerza de ventas aumenta aún más este riesgo. Quizá para reducirlo y competir con sus rivales establecidos, Mistine ha adoptado otros canales de distribución, como las tiendas minoristas y el comercio electrónico. Si bien esto puede llegar a ser una fortaleza significativa para Mistine, también podría alejar a su fuerza de ventas. Los vendedores quizá sientan que

al adoptar otros canales de distribución, Mistine les quita las ventas. La empresa debe trabajar duro para equilibrar los beneficios que conlleva la adopción de múltiples canales de distribución con las necesidades y la moral de su fuerza de ventas.

A medida que las redes sociales y la comunicación digital se convierten en canales más importantes para la venta directa, Mistine reconoce que debe utilizar la comunicación digital para mantenerse al día con estas tendencias tecnológicas cambiantes. Creó su propia página de Facebook y los consumidores pueden solicitar sus productos en su sitio web. Sin embargo, los consumidores han señalado que el sitio web no está bien equipado para manejar los pedidos. Por ejemplo, el sitio web principal ([www.mistine.co.th](http://www.mistine.co.th)) no permite a los consumidores solicitar los productos de manera inmediata. En su lugar, tiene una sección titulada “Cómo ordenar”. Los usuarios que hacen clic en “Compra en línea” serán redirigidos al sitio web Better Way ([www.bworder.com](http://www.bworder.com)) para realizar sus compras. El uso de dos sitios diferentes podría ser confuso para los clientes. Debido a que la clase profesional tiende a confiar más en internet, Mistine debe trabajar para hacer su sitio web más amigable a medida que se expande hacia los mercados de ingresos más altos.

### Oportunidades de mercado de Mistine

Mistine tiene importantes oportunidades de crecimiento tanto en el mercado nacional como en el internacional. La venta directa crece rápidamente en otros países; la industria creció 30% en China en 2011. El poder adquisitivo de los consumidores en países como China también aumenta. Esto probablemente elevará la demanda de cosméticos y otros artículos de moda. La tendencia hacia los cosméticos coreanos y japoneses y la popularidad de Mistine's BB Powder brinda a la compañía la oportunidad de mejorar su imagen de marca de calidad.

Quizá una de las oportunidades más notables de Mistine son los acuerdos comerciales de ASEAN y ACFTA. Estos otorgan a las empresas nacionales una ventaja significativa sobre las extranjeras como Amway y Avon. Como una empresa del sudeste asiático, Mistine puede aprovechar la reducción de las barreras comerciales para exportar sus productos a otros países de la región. Al aprovechar su inclusión en ASEAN y sus asociaciones en otros países, puede obtener una ventaja competitiva enorme sobre sus rivales extranjeros.

### Amenazas del mercado para Mistine

A pesar de sus fortalezas y oportunidades, Mistine enfrenta muchas amenazas en el futuro. La creciente competencia de las marcas de cosméticos nacionales la obligará a ver a sus rivales SSUP, Aim Star y U\*Star de manera más detallada, sobre todo porque ellas también podrán beneficiarse del ACFTA. Además, aunque estos acuerdos comerciales ofrecen a Mistine la oportunidad de entrar en los mercados asiáticos extranjeros con mayor facilidad, también da a las marcas extranjeras una mayor facilidad de entrada al mercado tailandés. Por lo tanto, Mistine puede tener más competidores extranjeros a los cuales combatir. Las marcas de cosméticos coreanas y japonesas podrían convertirse en una gran amenaza debido a su creciente popularidad entre los consumidores tailandeses.

A medida que Mistine se expande a nivel internacional, probablemente encontrará barreras comerciales. Algunos de los países a los que quiere entrar tienen obstáculos que Mistine tendrá que superar si quiere triunfar. Por ejemplo, muchos países africanos cuentan con infraestructura deficiente, lo que puede obstaculizar la distribución. Irán, otro país hacia el que quiere expandirse, tiene una alta tasa de inflación. Mistine también enfrenta barreras en su propio país de origen como la incertidumbre política, los desastres naturales, como inundaciones, y mayores costos de producción. Los aumentos salariales impuestos por el gobierno la obligarán a aumentar las compensaciones para su fuerza de trabajo, lo que probablemente se traducirá en un incremento en los precios de sus productos que podría disuadir a los clientes sensibles a los precios. Mistine debe tomar la decisión de pasar estos aumentos a los consumidores a través de productos de mayor precio o encontrar formas alternativas de reducir sus costos de producción.

## El futuro de Mistine

Mistine conquistó con éxito el mercado de cosméticos de venta directa de Tailandia en un periodo muy corto. Su éxito se basa en la clara visión y determinación del doctor Deerojanawong. Desde su muerte en 2000, su hijo Danai ha estado al frente de Better Way. La contribución de Danai a la visión Better Way ha sido llevar la marca Mistine a la era moderna con una estrategia agresiva de expansión hacia los mercados extranjeros. Teniendo en cuenta la relación de Tailandia con sus países vecinos, su proximidad geográfica y su posición en Asia, los mercados extranjeros son una perspectiva muy interesante para Mistine. La compañía abrió fábricas en Filipinas y Vietnam, y ha ofrecido con éxito productos para la venta en Camboya, Laos, Myanmar y varios países de Oriente Medio y África. Estos éxitos se deben a sus precios accesibles, que coinciden con los ingresos de las personas en estos países. Por otra parte, sus campañas publicitarias muestran a actrices populares que son también bien conocidas por la gente en estos países.

Sin embargo, Mistine enfrenta muchos retos a medida que crece. Por ejemplo, perdió sus objetivos de crecimiento de 2011 debido a las inundaciones masivas en Tailandia. Tales desastres naturales pueden volver a ocurrir, haciendo que los consumidores renuncien a las compras de cosméticos para centrarse en las necesidades más inmediatas. Mistine debe mantener esto en mente al establecer metas de crecimiento y ventas.

Danai sabe que habrá muchos obstáculos en el camino, con fuertes competidores en su puerta. Al mirar hacia los próximos 10 años, Danai está considerando las mejores maneras de llevar a Mistine más lejos en la arena global. ¿Cómo puede Mistine usar sus fortalezas actuales para aprovechar las oportunidades mundiales? ¿Cómo puede mantener su posición de número uno en Tailandia mientras observa simultáneamente fuera de sus fronteras, particularmente en China, Rusia, e incluso las naciones occidentales? ¿Debe invertir en más innovaciones tecnológicas, como aplicaciones móviles, para enfocarse en el mercado profesional más experto en el ámbito tecnológico? Mientras Danai considera estas cuestiones, las palabras de su padre (“¡Enfrenta lo que temes!”) hacen eco en su mente.

## Preguntas de análisis

1. Sobre la base del análisis FODA que se presenta en el caso, ¿cuáles son los dos o tres factores que Mistine debe enfatizar en su planificación estratégica, mientras busca continuar su crecimiento y dominio en el mercado tailandés? ¿Cómo puede Mistine compaginar sus fortalezas con sus oportunidades de mercado para crear ventajas competitivas?
2. ¿Cómo puede Better Way mantenerse en la cima en Tailandia mientras busca expandirse en el ámbito internacional?
3. ¿Qué iniciativas específicas del programa de marketing recomendaría usted durante los próximos cinco años?

## Fuentes

Sitio web de Aim Star Network (<http://www.aimstarnetwork.com/th>), consultado el 23 de julio de 2012; “Aim Star News”, Aim Star Network (<http://www.aimstarnetwork.com/th/massmedias/default2554-2011.html>), consultado el 23 de julio de 2012; “Amway”, *Siamturakij*, enero de 2010 ([http://www.siamturakij.com/home/news/display\\_news.php?news\\_id=413342493](http://www.siamturakij.com/home/news/display_news.php?news_id=413342493)); “Asean Mutual Recognition Arrangement of Product Registration Approval for Cosmetics”, The Seventeenth Meeting of the Asean Free Trade Area (AFTA) Council, 2003; ASTV Manager, “Mistine Top 8 Months Total Loss. Auxiliary Partners Grew 11% Year-End”, *Manager Online*, 7 de septiembre de 2011 (<http://www.manager.co.th/business/viewnews.aspx?NewsID=9540000113722>); ASTV Manager Journal, “Mistine, finding partners to boost sales”, *Daily News*, 7 de septiembre de 2011 (<http://mgr.manager.co.th/Daily/ViewNews.aspx?NewsID=9540000113691>); sitio web de Avon Thailand (<http://www.avon.co.th>), consultado el 23 de julio de 2012; “Better

Way Internet Order” (<http://www.bworder.com>), consultado el 23 de julio de 2012; sitio web de Better Way (Thailand) Company (<http://www.mistine.co.th>), consultado el 23 de julio de 2012; “Big Five Direct Sellers”, *Business Thailand*, 12 de octubre de 2001 (<http://www.businessthai.in.th>); “Branding for Direct Selling”, *Business Thailand*, 12 de diciembre de 2003 (<http://www.businessthai.in.th>); “Cosmetic for the Asian Woman”, Health-Fitness-Beauty.com ([http://www.health-fitness-beauty.com/Cosmetic\\_for\\_the\\_Asian\\_Woman.htm](http://www.health-fitness-beauty.com/Cosmetic_for_the_Asian_Woman.htm)), consultado el 23 de julio de 2012; “Cosmetics and Toiletries in Thailand”, *Euromonitor International*, julio de 2009 ([http://www.euromonitor.com/Cosmetics\\_And\\_Toiletries\\_in\\_Thailand](http://www.euromonitor.com/Cosmetics_And_Toiletries_in_Thailand)), consultado el 16 de octubre de 2009; “Danai good roll through family Direct sales mogul”, *Positioning*, noviembre de 2005 (<http://www.positioningmag.com/magazine/details.aspx?id=41548>), consultado el 23 de julio de 2012; Anuwat Dharamadhaj, “How Direct Selling is Regulated and Managed in Different Markets in Thailand”, Asian Symposium on Direct Selling, 2003; “Direct Sale: Market Analysis”, *Ta-Lad-vi-kod*, 14 (311), 2012, pp. 1–15; “Direct-Sales intense war in 2012”, *Talad Vi Kro*, 1–15 de enero de 2012 (<http://www.taladvikrao.com/311news/directsale01.html>); “Direct Sale War”, *Manager Online*, 24 de noviembre de 2011 (<http://www.gotomanager.com/news/details.aspx?id=42915>); “Direct Sale War”, *Siam-Rad*, 7–8 de junio de 2010 (<http://www.brandage.com/Asset/BrandAge-Siamrath/75.pdf>); “Direct Selling”, *Marketeer*, 43 (septiembre de 2003), p. 62; “Direct Selling War”, *Bangkok Business News*, 24 de marzo de 2003 (<http://www.bangkokbiznews.com>); Euromonitor International, *Direct Selling in Thailand*, febrero de 2012 (<http://www.euromonitor.com/direct-selling-in-thailand/report>), consultado el 23 de julio de 2012; sitio web de Giffarine Thailand (<http://www.giffarinethailand.com/th>), consultado el 23 de julio de 2012; “Global Networks, ‘Dream Big’ Danai D. Robert and Family”, *Bangkokbiznews.com*, 21 de enero de 2009 (<http://www.bangkokbiznews.com>); “Group Chronology”, SSUP Group (<http://www.ssup.co.th/index.php?page=Group-Chronology>), consultado el 23 de julio de 2012; Sujintana Hemtasilpa, “Mobile Phones, Appliances Join Growing Mistine Cosmetics Lineup in Thailand”, *Bangkok Post*, octubre de 2004 (<http://findarticles.com>), consultado el 16 de octubre de 2009; “History”, *Amber Way, Thailand*, 2008 (<https://www.amwayshopping.com/amway-shopping-frontend/shopping/contentPage?id=177>), consultado el 19 de octubre de 2009; Industrial Research Institute Co., Ltd., *Health & Beauty Care Marketing in Thailand 2009*, NNA Japan Co., Ltd., 2009; Jaturong Kobkaew, *King of Direct Sales* (Bangkok: Thai Public Relations and Publishing, 2002); “Mistine Cosmetics” (<http://www.mistinecosmetics.com>), consultado el 23 de julio de 2012; “Mistine entering into multi-channel Modern Trade”, *Pracachat.net*, 2 de octubre de 2010 ([http://www.pracachat.net/news\\_detail.php?newsid=1285937922&grpId=00&catid=no](http://www.pracachat.net/news_detail.php?newsid=1285937922&grpId=00&catid=no)); “Mistine Sale 2011”, *Leader Time*, 9 (191), 2012, pp. 16–31; “Mistine to target A investment up 10%”, *Krungthep Turakit* (<http://www.krungthetburakit.co.th>), consultado el 29 de marzo de 2012; “Move: Artistry Essentials”, *Marketeer* ([http://www.marketeer.co.th/inside\\_detail.php?inside\\_id=7507](http://www.marketeer.co.th/inside_detail.php?inside_id=7507)), consultado el 23 de julio de 2012; “New trend media use for Direct Sale”, *Ta-Lad-vi-kod*, 14 (312), 2012, pp. 16–31; Katherine B. Ponder, “Direct Selling’s Billion-Dollar Markets”, *Direct Selling News*, 1 de marzo de 2011 ([http://directsellingnews.com/index.php/view/direct\\_sellings\\_billion\\_dollar\\_markets/P1](http://directsellingnews.com/index.php/view/direct_sellings_billion_dollar_markets/P1)); Achara Pongvutitham, “Better Way has big plans for Mistine in Asean markets”, *The Nation*, 20 de enero de 2012 (<http://www.nationmultimedia.com/business/Better-Way-has-big-plans-for-Mistine-in-Asean-mark-30174717.html>); Research Projects from the Competitive Strategies in Marketing Course, MIM XXI 2012, Thammasat University (Rachchakrit M., Tippawan Y., Tuangploi C., Yuji Y., Maxime H., Vitantonio S., Preawphan Lertnaitum, Sasipim Tansatru, Teerapath Pongsapas, Thai Boontae, Noemie Frachon, Kong Teerachutimanant, Nattamon Coe-lead, Nawatta Kimwong, Sureeyapat Sereemnuoi, Yodyuth Chaisuwan, Ratanawalee Indraphuag, Sarun Vatjanajaroenrat, Vichak Jirisan, Vimolyos Sawadsaringkarn, Mike Heijstek, Pichaya Choochuenchaimongkol, Pimpatt Wongngotyeo, Ponglada Paniangwet, Poramin Tanwattana, Saifon Hanchaikul, Pimpichcha Pongpornsakul, Poomphatt Visavavetmethee, Saranya Wattanatrakulchat, Thitiched Mungkiatskul, Emmanuel Froim, Pitch Laosrisakdakul, Supachot Wangchinda, Supreecha Mahagittilarb, Tanita Watprasong, Caroline Wisniewski, Kittikarn Tantanasarid, Patcharapan Vanadurongwan, Pattrawan Muongrattana, Piyapoj Rojanasopondist, Polwat Luengsupabul, Korntheap Kangwanpiboon, Atthasit, Dutsadee, Jiarawut, Kritika, Natchar, Nopphatsorn Sribooneak, Patarinee Bovonratwet, Patcharapa Wannasumrerng, Suparat Kosolsuk, Arunnee T., Eakthana C., Manisa W., Sarat B. y Sawika S.); Kwanchai Rungfapaisarn, “Direct sales firms satisfied with 2010 performance amid negative factors”, *The Nation*, 8 de enero de 2011 (<http://www.nationmultimedia.com/2011/01/08/business/Directsales-firms-satisfied-with-2010-performance--30145912.html>); Kwanchai Rungfapaisarn, “Bright Future Awaits Thai Cosmetics Industry”, *The Nation*, 26 de marzo de 2011 (<http://www.nationmultimedia.com/2011/03/26/business/Bright-future-awaits-Thai-cosmetics-industry-30151799.html>); Kwanchai Rungfapaisarn, “Mistine supplier aims to double sales in five years”, *The Nation*, 8 de septiembre de 2011 (<http://www.nationmultimedia.com/2011/09/08/business/Mistine-supplier-aims-to-double-sales-in-five-year-30164754.html>); Kwanchai Rungfapaisarn, “Thai cosmetics firm eyes foreign markets”, *Asia News Network*, 29 de marzo de 2012 (<http://www.asianewsnet.net/home/news.php?sec=2&id=29110>); Thomas Schmid, “Article: Cosmetics Firm Debuts Thailand’s Longest TV Commercial”, *HighBeam Research*, 1 de septiembre de 2002 (<http://www.highbeam.com/doc/1G1-106646831.html>); “Success Story”, *nationejobs.com* (<http://www.nationejobs.com/content/worklife/worklife/template.php?conno=522>), consultado el 23 de julio de 2012; “Successful and Prestigious Award”, *Amber Way, Thailand*, 2008 (<https://www.amwayshopping.com/amwayshopping-frontend/shopping/contentPage?id=178>), consultado el 19 de octubre de 2009; “Surgery strategies cosmetics counters j brand VS brand application in consumer theory”, *Manager Weekly 360*, 15 de septiembre de 2011 (<http://www.manager.co.th/mgrweekly/viewnews.aspx?NewsID=9540000117344>); “Thailand based Better Way invests in Logistics”, Global Supply Chain Council, 16 de abril de 2010 (<http://www.supplychains.com/en/art/3583>); “Thailand Direct Selling”, Competitive Strategies in Marketing, Thammasat University, Tailandia, 2004; “Thailand Top Direct Sale 2008” (

52886fdb6e4cae8), consultado el 23 de julio de 2012; “The Top Sale 2011”, *Leader Time Magazine*, 12 (134), 2012; “‘Together as One’—A New Joint Venture Between Mistine and DTAC”, *Newsit.com*, 23 de noviembre de 2003 (<http://www.newsit.com/enews/2003-11-24/1700-together-as-one---a-new-joint-venture-between>); Nalin Viboonchart, “Better Way shifts focus to boost revenue”, *The Nation*, 22 de agosto de 2009 (<http://www.nationmultimedia.com/home/2009/08/22/business/Better-Way-shifts-focus-to-boost-revenue-30110418.html>); and Ara Wilson, “The Empire of Direct Sales and the Making of Thai Entrepreneurs”, *Critiques of Anthropology*, 19 (1999), pp. 402–22.

## CASO 8

# BP lucha para limpiar su reputación manchada\*

**Sinopsis:** A raíz del desastre de *Deepwater Horizon* en el Golfo de México, BP se enfrenta a una tarea monumental en el restablecimiento de su estrategia de marca basada en la sostenibilidad y la reparación de su reputación manchada. Este caso examina la historia de BP, sus esfuerzos por reconstruir la marca de la empresa para centrarse en la sostenibilidad, y los lapsos ambientales y éticos que preceden al accidente de *Deepwater Horizon*. BP se había dado cuenta de la necesidad de ser más responsable en el aspecto ambiental y fue la primera compañía energética en reconocer la presencia del calentamiento global y lanzar iniciativas para generar formas de energía limpias. Desafortunadamente, la cuestionable seguridad y el historial ambiental de la empresa socavaron sus iniciativas de branding. Para ir más allá del derrame de petróleo del Golfo, BP debe encontrar maneras de reparar su reputación dañada con base en un compromiso con la integridad y una auténtica preocupación tanto por el ambiente como por sus grupos de interés.

**Temas:** Ética y responsabilidad social, sostenibilidad, branding corporativo y posicionamiento, asuntos corporativos, compromiso con los grupos de interés, avance estratégico

**B**P ha experimentado muchos altibajos a lo largo de sus 100 años de historia: desde casi estar en bancarrota con su fundador, William D'Arcy, hasta convertirse en una de las compañías de energía más grandes del mundo. BP también ha experimentado su justa cantidad de controversias en cuanto a prácticas de negocios, daños ambientales, riesgos para los trabajadores y gases de efecto invernadero. Durante algún tiempo, ha intentado dar vuelta a la página en su libro de historia, para dirigirse hacia un futuro más respetuoso con el ambiente por medio de inversiones en iniciativas de energía renovable y ética. British Petroleum cambió su nombre a BP, y luego intentó reconstruir su marca como Beyond Petroleum. Este cambio era una indicación para los grupos de interés de que se centraba en la sostenibilidad y en la necesidad de ir más allá de las fuentes de energía no renovables.

Los cambios en los patrones de demanda de los productos energéticos requieren que las empresas respondan al valor deseado por un mercado objetivo. BP trataba de posicionar sus productos no solo como genéricos, sino como productos diferenciados que respaldan la sostenibilidad y otras preocupaciones de responsabilidad social. Una de las cuestiones clave que surgen cuando se hacen tales declaraciones es el mantenimiento de un producto que sea auténtico y confiable. Al utilizar el posicionamiento de Beyond Petroleum, BP se ha presentado como si estuviera comprometida a invertir en energía renovable, lo cual ha ganado mucha popularidad entre los consumidores y otros miembros de la sociedad inquietos por el futuro

\*O. C. Ferrell y Jennifer Sawayda, de la Universidad de Nuevo México, desarrollaron este caso para su análisis en clase y no para ilustrar el manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa.

del planeta. Una estrategia de marketing tiene que construirse sobre una base sólida de afirmaciones sostenibles sobre la verdadera naturaleza del producto. Sin embargo, los esfuerzos de BP se salieron de control el 20 de abril de 2010, cuando la explosión de la plataforma petrolera *Deepwater Horizon*, operada bajo la supervisión de BP, creó uno de los mayores desastres petroleros en alta mar en la historia.

Este caso ofrece una oportunidad para observar los esfuerzos de BP en el pasado para mejorar su imagen, junto con la manera en que esos esfuerzos fueron eclipsados por el derrame de petróleo. Algunos desastres resultantes de la negligencia de la empresa se detallan en este análisis, y aunque BP intentó posicionarse como una empresa socialmente responsable, la reciente crisis de derrames de petróleo deshizo muchas de sus iniciativas de marketing. Si bien BP ha experimentado otros desastres relacionados con su responsabilidad social, antes del derrame de petróleo de 2010, estaba tratando de mejorar su reputación como compañía petrolera socialmente responsable. Se convirtió en la primera en reconocer la presencia del calentamiento global y en lanzar iniciativas para producir formas más limpias de energía. Este desastre ha contaminado su imagen de marca, haciéndole perder miles de millones de dólares y la reputación que tanto trabajo le costó construir.

## La historia de BP

BP fue fundada hace más de un siglo por William D'Arcy, un rico caballero británico que había invertido todos sus ahorros en la búsqueda de petróleo en el Medio Oriente. Aunque los expertos y los científicos habían animado a D'Arcy a perseguir la empresa, después de más de seis años de perforación su paciencia y sus finanzas se agotaban. Finalmente, en 1908, los perforadores habían alcanzado casi 1 200 pies cuando brotó una fuente de petróleo. Después de largos años de decepción, nació la Anglo-Persian Oil Company, que se convertiría en BP. La compañía cotizó rápidamente en el mercado de valores, y D'Arcy, que había perdido casi todo su patrimonio, se hizo rico.

Un campo de nafta en Irán, ubicado a unos 130 kilómetros de la desembocadura del Golfo Pérsico, fue el primer lugar donde la Anglo-Persian Oil Company estableció una refinería. (Nafta es un término que se refiere a cualquier tipo de producto petrolífero, en este caso, la Anglo-Persian Oil Company bombeaba petróleo crudo). George Reynolds, administrador de los mineros de D'Arcy, descubrió rápidamente que conducir por esta tierra escarpada llevaría meses. Para facilitar el transporte del petróleo, BP construyó un oleoducto a través de la zona, y muchos de los suministros necesarios tenían que ser enviados desde Estados Unidos. El enorme alcance de la empresa atrajo a fuerza laboral de todo el mundo, que buscaba trabajo para ayudar a construir la refinería más grande del mundo.

En 1914, BP estuvo a punto de irse a la quiebra de nuevo. Tenía mucho petróleo, pero la demanda era baja. El automóvil no se había convertido en un producto de mercado masivo todavía, y las empresas en el Nuevo Mundo y Europa tenían ventajas de primera línea en el mercado de los aceites industriales. Un problema aún mayor era el fuerte olor del petróleo persa, que lo eliminó de los mercados de la calefacción y las lámparas de queroseno.

Winston Churchill, que fue el primer Lord Británico del Almirantazgo, cambió todo eso. Sentía que la Marina británica, que era la envidia del mundo, necesitaba una fuente confiable y devota de petróleo. Los ejecutivos petroleros habían buscado acuerdos con la marina por algunos años, pero hasta la época de Churchill los comandantes se habían negado a abandonar el carbón. Churchill estaba convencido de que solo Anglo-Persian, que era una compañía británica, podría proteger adecuadamente los intereses británicos. El Parlamento accedió por mayoría abrumadora y pronto se convirtió en un importante accionista de la compañía petrolera. Así comenzó el debate sobre las repercusiones de la participación de la política en la industria petrolera, un debate que se hizo más intenso durante la Segunda Guerra Mundial, la Guerra del Golfo Pérsico y la Guerra de Irak.

El siglo xx fue testigo de un enorme crecimiento en la industria petrolera, junto con cambios masivos de poder en el Medio Oriente. En 1969, Muammar al-Gadafi dirigió un golpe en

Libia, exigiendo rápidamente un aumento de impuestos sobre todas las exportaciones de petróleo. Gaddafi al final nacionalizó la participación de BP de una operación petrolera en Libia. Este movimiento al final llevó a otros países ricos en petróleo en el Medio Oriente, incluyendo a Irán, Arabia Saudita, Abu Dhabi y Qatar, a que también la nacionalizaran. El efecto sobre BP fue masivo: entre 1975 y 1983, la producción de petróleo en Medio Oriente cayó de 140 millones de barriles a solo 500 000.

Para sobrevivir, BP tuvo que encontrar nuevos lugares para perforar en búsqueda de petróleo. Forties Field, en la costa de Escocia, con capacidad para producir 400 000 barriles de crudo al día, y la bahía de Prudhoe, en Alaska, donde BP había explotado su mayor campo petrolero en 1969, eran las dos grandes esperanzas para su futuro en este momento. Sin embargo, el transporte era un problema. La lejanía de los mejores sitios de BP desafiaría no solo sus capacidades de ingeniería sino también (lo que es más importante) su compromiso con el ambiente. El oleoducto de Forties Field se convertiría al final en el mayor oleoducto de aguas profundas jamás construido, un proyecto que requería una atención especial debido al clima adverso. El sistema de gasoducto Trans-Alaska se convertiría en el mayor proyecto de ingeniería civil en América del Norte, con una longitud de casi 746 millas. La compañía realizó profundas investigaciones para identificar los posibles riesgos ambientales, asegurándose de que la tubería incluyera largos tramos por encima del agua para garantizar que el petróleo caliente que transportaba no derritiera el permafrost. BP también tuvo que tomar medidas para asegurar que el deterioro del hábitat sería mínimo. Trató de convencer a los grupos de interés de que el ambiente era un asunto serio para ellos y que lo abordarían con un elevado nivel de enfoque y compromiso.

## Preguntas sobre el comportamiento ético y social de BP

Por desgracia, las acciones de BP no siempre coincidieron con sus palabras. Sus promesas de actuar como administrador responsable del ambiente han sido rotas por numerosos casos de comportamiento cuestionable. A medida que el entorno operativo de la empresa se volvía más complejo y caótico, BP a menudo perdía de vista sus responsabilidades con el ambiente, los empleados, la sociedad y los accionistas.

En marzo de 2005, una gran explosión ocurrió en una refinería de petróleo propiedad de BP en Texas, y mató a 15 empleados e hirió a otras 170 personas. El Distrito Sur de Texas declaró culpable a la compañía por violar la Ley de Aire Limpio y se le ordenó pagar 50 millones de dólares por penalización. La explosión fue resultado de una fuga de líquido y vapor de hidrocarburos, que luego se encendió. BP admitió que había ignorado varios procedimientos requeridos por la Ley de Aire Limpio para asegurar la integridad mecánica y una puesta en marcha segura entre 1999 hasta la explosión en 2005. Esta fue la primera acusación de acuerdo con una sección de la Ley de Aire Limpio, que fue creada para prevenir daños por fugas accidentales de sustancias explosivas.

También se acusó a la compañía de violar la Ley del Agua Limpia cuando los oleoductos de Alaska filtraron crudo en la tundra y el lago congelado. Las filtraciones ocurrieron en marzo y agosto de 2006, después de que BP ignorara varias alertas rojas. Una de estas alertas fue la peligrosa corrosión de las tuberías que no se controlaron durante más de una década antes de la violación de la Ley del Agua Limpia. Un trabajador descubrió la primera fuga del oleoducto en marzo de 2006. Esta fuga fue la causa de que se derramaran más de 200 000 galones de petróleo crudo sobre la tundra frágil y un lago congelado cercano; y era el derramamiento más grande que hubiera ocurrido en North Slope. Una segunda fuga de 1 000 galones ocurrió poco después, en agosto de 2006. Aunque era pequeña, resultó en el cierre de la producción de petróleo en el lado este de Prudhoe Bay hasta que BP garantizara que los ductos eran aptos para el uso. Las multas resultantes de estas infracciones fueron de 12 millones de dólares en penalizaciones, cuatro millones para indemnizar a la Fundación Nacional de Pesca y Vida Silvestre y cuatro millones para indemnizar al estado de Alaska. BP pagaría más de 25 millones

de dólares adicionales por violar leyes de Agua Limpia y Aire Limpio. La limpieza rutinaria regular de las tuberías es simple y habría impedido las fugas de petróleo de 2006 en Alaska. Sin embargo, en octubre de 2007, BP registró otro derrame cerca de Prudhoe Bay. Esta vez fueron 2 000 galones de metanol tóxico, un agente de deshielo que se derramó sobre la tundra y mató a una cantidad diversa de plantas y animales.

En el Distrito Norte de Illinois, se acusó a BP de conspirar para violar la Ley de Intercambio de Mercancías y también para cometer fraude postal y telefónico. El fraude implicaba comprar un suministro mayor de propano TET y luego venderlo a otros participantes del mercado a un precio inflado, muy por encima del valor de mercado. BP se vio obligada a pagar grandes multas por esta manipulación del mercado. Tuvo que pagar 100 millones de dólares en sanciones penales, 25 millones de dólares en el Fondo de Fraude al Consumidor de la Inspección Postal de Estados Unidos y una restitución de 53 millones de dólares. Además, BP tuvo que pagar una sanción civil de 125 millones de dólares a la Commodity Futures Trading Commission. Además, cuatro ex empleados fueron acusados en febrero de 2004 por conspirar para manipular el mercado del propano a un precio artificialmente alto. La pérdida estimada para los consumidores que pagaron el sobrevalor de mercado excedió los 53 millones de dólares. La violación resultó en una acusación de 20 cargos por un gran jurado federal en Chicago.

### BP intenta reparar su imagen por medio del branding y la sostenibilidad

Las transgresiones ambientales, legales y éticas de BP demuestran que en el transcurso de su historia ha ignorado el bienestar de los grupos de interés. Sus errores y los de empresas similares han causado que muchos accionistas se vuelvan más cautelosos, especialmente después de décadas de violaciones reiteradas y comportamiento indebido en muchas industrias diferentes. Siendo una empresa de energía, sin embargo, BP también se encuentra en medio de un debate clave sobre el futuro del suministro energético mundial y temas tan importantes como el calentamiento global y las emisiones de gases de efecto invernadero. En este sentido, ha dado pasos importantes hacia la reparación de su imagen hecha jirones.

Una forma en que BP intentó reparar su imagen dañada fue cambiando su nombre de British Petroleum a simplemente BP y aumentando las ofertas de energía alternativa en su mezcla de productos. John Browne, ex director ejecutivo, proclamó que: “Somos todos ciudadanos del mundo y debemos asumir una responsabilidad compartida por su futuro y por su desarrollo sostenible”. BP fue la primera empresa mundial de energía en anunciar públicamente su reconocimiento del problema del cambio climático. Aunque su principal producto sigue siendo el petróleo, BP acepta que el calentamiento global es humano y ha comenzado a buscar corrientes alternativas de ingresos en parques eólicos y otras fuentes de energía de bajas emisiones.

Para adaptarse a un mundo cambiante, BP lanzó su empresa de Energía Alternativa en 2005. Aunque sigue siendo una pequeña parte de su compañía en general, BP ve el “volverse verde” como una parte cada vez más importante de su negocio, que se expandirá a medida que la empresa sea más rentable. La compañía ha invertido 4 000 millones de dólares en energía alternativa y planea duplicar esa cantidad para 2015.

**Viento** BP ha invertido significativamente en energía eólica por medio de la creación de parques eólicos en todo el país. En Estados Unidos, los parques eólicos que opera tienen una capacidad total de 1 955 megawatios (MW). En 2010, BP Wind Energy, en asociación con Ridgeline Energy, LLC, lanzó el Parque Eólico Goshen North, en Idaho, el más grande del estado hasta la fecha. La granja puede generar hasta 124.5 MW de energía eólica, suficiente para abastecer a 37 000 hogares estadounidenses. La compañía también amplió su asociación estratégica con Sempra US Gas & Power para establecer dos parques eólicos en Pennsylvania y Kansas con una potencia combinada de 560 MW. En la actualidad, BP opera 13 parques eólicos en todo el país, con más en marcha.

**Solar** BP ha instalado 4 MW de paneles solares en las tiendas Walmart y ayudó a desarrollar una instalación solar de 32 MW en el este de Long Island, suficiente para alimentar a aproximadamente 5 000 hogares. BP también ha desarrollado dos de las mayores plantas de energía solar del mundo en España, proyectos que suministrarán energía hasta a un millón de hogares. Sin embargo, según su sitio web, sus proyectos de energía solar no han generado suficiente retorno para continuar su expansión. La empresa ha decidido, por lo tanto, salir de este sector.

**Biocombustibles** BP se convirtió en la mayor accionista extranjera de una empresa brasileña de bioetanol al adquirir una participación de 50% de Tropical Energia, S.A. En 2011, BP adquirió el 50% restante de la compañía, así como 83% de la compañía brasileña de etanol, Companhia Nacional de Acucar y Alcool. BP considera que estas adquisiciones son un paso crucial para convertirse en un líder en el mercado brasileño de etanol. BP también ha trabajado con DuPont para desarrollar biobutanol, un biocombustible con mayor contenido energético que el bioetanol.

La presión de BP en el sector de la energía de los biocombustibles impulsó la creación de una entidad de propósito especial (SPE; *special purpose entity*) con Verenium Corporation, líder en el desarrollo del etanol celulósico, un combustible que todavía está en su inicio pero que muchos esperan que sea el futuro de los biocombustibles. El etanol celulósico es un combustible renovable producido a partir de gramíneas y partes de plantas no comestibles, como residuos de caña de azúcar, paja de arroz, hierba de cambio y astillas de madera. Aunque en este punto es mucho más difícil de producir que el maíz o el etanol de caña de azúcar, muchos creen que, a medida que la tecnología mejora, el etanol celulósico proporcionará entre otros beneficios mayor rendimiento por acre y menor impacto ambiental. Un beneficio potencial es que el etanol celulósico no afectará los precios de los productos básicos o de los alimentos, ya que solo utiliza productos de desecho.

En 2010, BP compró el negocio de biocombustibles celulósicos de Verenium Corp., por 98.3 millones de dólares. De acuerdo con el director ejecutivo de BP Biofuels, BP sigue dedicada a convertirse en líder en la industria de los biocombustibles celulósicos. Si todo va según lo planeado, la inversión de BP ayudará a estimular el desarrollo y la producción de etanol celulósico sobre otros tipos de combustibles líquidos.

**Captura y almacenamiento de carbono** La captura y el almacenamiento de carbono (CCS) consiste en capturar las emisiones de gases de efecto invernadero de las chimeneas y otras fuentes del contaminante y bombear los gases profundamente subterráneos a campos vacíos de petróleo o gas o acuíferos. BP ha investigado el CCS desde 2000 y abrió el campo de gas de Salah en Argelia para la experimentación en 2004. BP captura y almacena hasta un millón de toneladas de dióxido de carbono por año en Salah, lo que equivale a retirar 250 000 coches de la carretera. Más de tres millones de toneladas de CO<sub>2</sub> se han almacenado bajo tierra en ese lugar. Si bien subsisten las interrogantes sobre la eficacia a largo plazo de la CCS (nadie sabe a ciencia cierta si el CO<sub>2</sub> permanece bajo tierra, o si al final se filtra), muchas compañías de energía como BP ven este procedimiento como una tecnología prometedora.

**Otras medidas de ahorro de energía** Más allá de fuentes alternativas, BP también busca ahorrar energía por medio de una mejor planificación e implementación de sus diversas operaciones en todo el mundo. La planta BP Zhuhai (BPZ) está dando un ejemplo al usar formas más eficientes de energía. Este desarrollo de una energía más eficiente y limpia, y la reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub> es una prioridad creciente en China. BPZ trabaja para establecer nuevos estándares y hacer una mayor contribución en este tema. Una serie de proyectos de recuperación de calor ha permitido a la planta optimizar el uso del vapor como una forma de reducir significativamente el consumo de gas licuado de petróleo (GLP). Esto ha ahorrado energía y reducido las emisiones. Además, al reducir el consumo de combustible, BPZ tam-

bién ha reducido los riesgos de seguridad vial y operativos asociados con la entrega y descarga de GLP. La planta BP Zhuhai ha tenido tanto éxito que se instaló una segunda planta en 2008. En 2011, BP anunció que abriría una más en el sitio con una capacidad de 1.25 millones de toneladas.

BP también ha presentado un programa de compensación de carbono llamado BP Target Neutral, una organización sin fines de lucro. BP Target Neutral se estableció para ayudar a las personas y las empresas a calcular su huella de carbono y aconsejarles sobre la forma en que podrían reducir su impacto. Además, ofrece compensaciones de carbono para que los grupos de interés las compren. Las compensaciones de carbono son formas en que los grupos de interés pueden “compensar” el carbono que emiten apoyando proyectos que reducen las emisiones (por ejemplo, parques eólicos). Los participantes pagan a BP Target Neutral, que a su vez invierte el dinero en proyectos de reducción de carbono. FedEx y la Asociación Olímpica Británica han participado en el programa BP Neutral Target.

Además de su programa de Energía Alternativa, BP ha implementado otros programas de concientización ambiental en Gran Bretaña para ayudar a los grupos de interés a comprender los impactos del calentamiento global y la importancia de los temas de sostenibilidad. BP Education Service (BPES) inició la distribución del Carbon Footprint Toolkit, un programa galardonado que se diseñó para ayudar a los estudiantes de secundaria a entender los efectos del cambio climático y su propia huella de carbono. Desarrollado en conjunto con los profesores y los expertos de BP, el kit de herramientas permite a los estudiantes examinar la huella de carbono de su escuela y ayudar a desarrollar planes de reducción de carbono para ella. El kit de huella de carbono se diseñó originalmente como una respuesta a las demandas de los maestros que surgieron a su vez de una serie de talleres “verdes” que BP sostuvo. El kit de herramientas recibió un prestigioso premio por e-learning en los premios de la Asociación Internacional de Comunicaciones Visuales (IVCA) en 2007.

### **BP establece un código de comportamiento**

Para ayudar a reparar la reputación de BP de su comportamiento poco ético, su equipo de Ética y Cumplimiento organizó la creación, publicación y distribución de un código de comportamiento en 2005, titulado: “Nuestro compromiso con la integridad”. También está disponible en línea en el sitio web de BP. Dada la naturaleza multinacional de los negocios de BP, el código busca unir a sus diversos empleados bajo un conjunto de estándares universales de comportamiento. El equipo multifuncional que redactó el código de comportamiento enfrentó muchos desafíos importantes, como la manera de acordar y comunicar normas coherentes para todos los empleados de BP, independientemente de su ubicación, cultura e idioma. El código de comportamiento fue el mayor ejercicio de comunicación masiva que se haya realizado en BP.

Para garantizar que los empleados de BP estén familiarizados con el código, la compañía realiza reuniones de concientización para que los empleados entiendan su contenido. Quizás la función más importante del código es que por primera vez se pusieron por escrito las expectativas éticas y legales de BP. La intención de BP era establecer pautas claras para los individuos abarcando cinco áreas clave: salud, seguridad y ambiente; empleados; socios de negocio; gobierno y comunidades, y activos de la empresa e integridad financiera.

Ahora es claro que el código de comportamiento de BP no estaba equipado para ayudar a prevenir el peor desastre ambiental en la costa del Golfo. Sin importar el grado de exhaustividad, los códigos éticos deben reflejar siempre el deseo de la alta dirección de cumplir con los valores, las reglas y las políticas. Más importante, se debe pedir al personal jurídico que garantice que el código evalúa correctamente las áreas vitales de riesgo. El código de comportamiento de BP no se diseñó para resolver todos los problemas legales y éticos que surgen en las operaciones diarias, pero debe ayudar a los empleados y gerentes a manejar los dilemas éticos en las áreas de alto riesgo prescribiendo o limitando las actividades específicas.

## El peor derrame de petróleo en la historia de Estados Unidos

A pesar de los esfuerzos de BP para reparar su imagen, continuaron las violaciones de seguridad en sus instalaciones. A principios de 2010, los reguladores estadounidenses establecieron que la gigante petrolera pagara una multa de tres millones de dólares por problemas de seguridad en una fábrica de Ohio. La Administración de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA; Occupational Safety and Health Administration) encontró que los trabajadores podrían exponerse a lesiones o a la muerte si se liberaban productos químicos explosivos o inflamables en la fábrica. Esta violación no fue un hecho aislado. Apenas cuatro meses antes, la OSHA había multado a BP con 87 millones de dólares por no corregir los problemas de seguridad que se identificaron después de la explosión de 2005 en su refinería de Texas. Estos casos de violaciones a la seguridad culminaron con la explosión en la plataforma petrolera *Deepwater Horizon* en abril de 2010.

### La explosión

Todo comenzó con la oportunidad de aprovechar un nuevo y altamente rentable yacimiento de petróleo. El embalse fue apodado “Macondo”, en honor a la ciudad condenada en la novela de Gabriel García Márquez, *Cien años de soledad*. Para aprovechar el yacimiento, BP contrató una plataforma petrolera de Transocean, Ltd. En abril, el proyecto se había atrasado, pero BP estaba convencida de que sería un éxito. Entonces, el 20 de abril de 2010, una explosión sacudió la plataforma, donde murieron 11 empleados. La plataforma incendiada se hundió dos días después.

La situación empeoró rápidamente porque el pozo, situado a casi una milla debajo de la superficie, fue dañado por la explosión. Miles de galones de petróleo crudo se derramaron en el Golfo de México. BP envió robots submarinos al fondo del mar en un intento por activar la válvula de desconexión en el pozo. Todo el proceso pronto se convirtió en una pesadilla de relaciones públicas; BP enviaba mensajes contradictorios. Un funcionario de la compañía informó a Fox News que BP había sellado con éxito una parte de las tuberías, lo cual frenaba el flujo de petróleo. El anuncio resultó ser falso. El robot submarino de BP de hecho activó un dispositivo, pero este no detuvo el flujo de petróleo.

El evento principal que causó la explosión es desconocido. Sin embargo, las investigaciones han sugerido que las acciones de BP hicieron el pozo más vulnerable. Una investigación arroja que BP recortó los procedimientos y pruebas de calidad en las tuberías destinadas a detectar gas en el pozo. Algunos expertos plantean la hipótesis de que una en las acciones finales en la instalación de la tubería (que implicó cementar la tubería de acero en su lugar) fue el catalizador de la explosión. Un panel gubernamental que investigó la crisis también concluyó que BP, Transocean y Halliburton (algunas de las principales empresas que intervinieron en la perforación) no fueron capaces de considerar los riesgos de manera adecuada ni se comunicaron entre sí sobre las decisiones importantes que involucraban al pozo.

Una de las muchas críticas hacia BP fue acerca de su decisión de usar el diseño de pozo menos costoso, que algunos investigadores del Congreso han considerado “arriesgado”. La instalación de este diseño es más fácil y los costos más bajos. Sin embargo, también proporciona una mejor vía para que el gas se escape de la tubería. Aunque esto no causó la explosión, los investigadores creen que pudo contribuir a la vulnerabilidad del pozo. Aunque BP no infringió ninguna ley al usar dicho diseño, ignoró las alternativas más seguras que pudieron evitar, o al menos prevenir, el accidente.

Los siguientes meses desataron una serie de esfuerzos fallidos de BP para detener el flujo. El petróleo llegó a las costas de Louisiana, Texas, Alabama, Mississippi y Florida, alterando el medio de vida de los pescadores y otras personas que dependían del Golfo para obtener ingresos. Entre la gerencia y el público se produjo un flujo constante de acusaciones, ya que todos trataban de decidir quién tenía la mayor culpa en la tragedia. Con todos los ojos puestos en BP, sus acciones se pusieron bajo escrutinio, y a menudo se criticaron, durante el desastre.

## Fracaso para manejar los riesgos

La pregunta principal en la mente de todos después del desastre fue cómo BP pudo pasar por alto los riesgos asociados con el *Deepwater Horizon*. La plataforma marítima contaba con sistemas de seguridad, pero estos no eran tan seguros como podrían haber sido. Por ejemplo, no tenía un interruptor de apagado de control remoto que hubiera podido utilizarse como último recurso en un desastre de fuga de petróleo. Sin embargo, ni Transocean (el dueño de la plataforma) ni BP infringían ninguna ley al no tenerlo; El Servicio de Administración de Minerales (MMS; Minerals Management Service), un organismo federal encargado de la supervisión de la industria de petróleo y gas en el mar de la nación, no requirió tal dispositivo mientras la plataforma tuviera un sistema de control de reserva que podría cerrar el pozo en caso de una emergencia. Algunos sugieren que esto representó un error en la supervisión reguladora por parte del gobierno.

Sin embargo, esto no puede explicar otros errores en la estrategia de gestión de riesgos de BP. Algunos sugieren que BP reduce los costos en la gestión del riesgo para ahorrar tiempo y dinero. Por ejemplo, los registros revelan que casi 3 de cada 4 incidentes que causaron investigaciones federales sobre seguridad en plataformas de perforación de aguas profundas en el Golfo de México ocurrieron en Transocean. Como el cliente más grande de Transocean en el Golfo de México, BP tenía la responsabilidad de supervisar adecuadamente que se tomaran las precauciones necesarias para prevenir un desastre. Investigaciones posteriores también revelaron que el plan de recuperación de desastres de BP era inadecuado. Contenia varias inexactitudes. Por ejemplo, uno de los expertos en vida silvestre que figuran como respondedores en caso de emergencia había muerto en 2005. El plan también estimó que en caso de un derrame, la compañía sería capaz de recuperar cerca de 500 000 barriles de petróleo por día. En realidad, tomó meses a BP contener la fuga, a un índice de derrame mucho menor de lo que se menciona en el plan de contingencia. Las inexactitudes en el plan de recuperación de desastres de BP destacan la falta de preparación de la compañía para un desastre como el de *Deepwater Horizon*.

## Repercusiones del desastre

El derrame de petróleo de BP ha tenido y continuará teniendo repercusiones de gran alcance tanto para BP como para la industria petrolera. Las pérdidas solo en BP son enormes. Los precios de sus acciones cayeron más de 50% después del accidente. Más de dos años después de la crisis, las acciones de BP se mantuvieron en 33% más bajas de lo que habían estado antes del derrame. BP también fue responsable por los costos de limpieza y daños. De acuerdo con la legislación vigente, lo más que BP tendría que pagar por los daños económicos sería de 75 millones de dólares, como exige la Ley de Contaminación por Petróleo de 1990. Sin embargo, BP optó por ir más allá de lo requerido por la ley. Las estimaciones colocan los costos de limpieza en 40 000 millones.

El Departamento de Justicia ha iniciado una demanda civil contra BP, Transocean, Cameron International, Halliburton, y otras compañías, argumentando que a sabiendas tomaron riesgos y no tuvieron en cuenta las normas de seguridad. Para ejecutarla con éxito, el gobierno debe demostrar que el desastre fue resultado de la desobediencia deliberada o negligencia. BP puede ser acusada de violar la Ley Federal de Agua Limpia (que constituye un cargo civil, no penal). Si se encuentra culpable, podría pagar hasta 4 300 dólares por barril de petróleo liberado durante el derrame.

Una de las consecuencias más inmediatas del desastre fue la renuncia de su director general, Tony Hayward. A pesar de su impresionante currículum, que incluía un beneficio neto de 6 080 millones de dólares en el primer trimestre de 2010 y un aparentemente dedicado intento de “darle la vuelta” a BP, Hayward se convirtió en el rostro del peor derrame de petróleo de la historia de Estados Unidos y tal vez también en el chivo emisario. Los expertos creen que fueron los errores verbales de Hayward, su falta de empatía y su gestión inadecuada de la crisis lo que provocaron su caída. Por ejemplo, sus comentarios sobre cómo quería “su vida de regreso” y su presencia en una carrera de yates le hicieron parecer indiferente ante la crisis del Golfo. Con las fuertes críticas que Hayward había generado, la compañía sintió que no sería capaz de restaurar la credibilidad de BP.

## El largo camino hacia la recuperación

Después de años de iniciativas de reconstrucción de la marca dirigidas hacia la sostenibilidad, solo se requirieron unos meses para que el duro trabajo de BP se desvaneciera. Se necesitaron varios esfuerzos a gran escala para contener el derrame de petróleo en el Golfo. En el ínterin, miles de animales marinos murieron en las aguas aceitosas, las playas de arena blanca se volvieron negras y cientos de personas que dependían del Golfo de México perdieron parte de sus ingresos. En agosto de 2010, más de cien días después del desastre, BP selló la fuga y cavó pozos de socorro para “matar el pozo” eficazmente. Sin embargo, el daño causado a los grupos de interés no había terminado. Más de 640 millas de líneas de costa a través de varios estados fueron “alquitranadas” con petróleo.

Para compensar a los grupos de interés que dependen del Golfo, BP reservó un fondo de garantía de 20 000 millones de dólares. Un representante nombrado por el gobierno supervisó las reclamaciones. Como siempre, sin embargo, la compensación para las personas adecuadas en las cantidades adecuadas es difícil. Por ejemplo, ¿qué tan lejos de la costa debe estar una persona para que su reclamación sea real? ¿Qué pasa con los muchos trabajadores sin la documentación suficiente para demostrar que trabajaban en el Golfo? Aunque el fondo de garantía servirá para compensar a algunos individuos, es probable que otros reciban poca o ninguna compensación.

Posteriormente se han realizado varias investigaciones para determinar quién tuvo la culpa. Después de efectuar una evaluación interna del incidente, BP admitió su culpabilidad pero colocó gran parte de la responsabilidad en sus contratistas Transocean y Halliburton. Un informe de la Comisión Nacional obtuvo una conclusión diferente. Mientras que hay algo de la responsabilidad en Transocean y Halliburton, el panel encontró que los errores en la gerencia y la supervisión en la parte de BP contribuyeron al desastre. La Comisión también atribuyó cierta culpa al gobierno, afirmando que su administración era demasiado lenta para responder y luego exageró sus acusaciones. Las conclusiones del panel han llevado a algunos a solicitar revisiones masivas en la regulación de la industria petrolera.

Otra investigación arroja luz adicional sobre por qué el derrame de petróleo se convirtió en un desastre ambiental a gran escala. Los ingenieros descubrieron que el obturador era realmente defectuoso. En lugar de sellar la tubería por completo, sus compuertas de escape se atascaron en la tubería, dejando suficiente espacio para que el petróleo saliera. BP inició acciones legales contra el fabricante de la válvula de prevención de explosiones, Cameron International Corp., por 250 millones de dólares.

Tal vez la mejor noticia para BP fue que el petróleo comenzó a biodegradarse más rápido de lo esperado debido a las bacterias que se alimentan del metano en el crudo. Aunque la naturaleza parece estar recuperándose, los científicos han detectado evidencia de petróleo en varios miles de kilómetros cuadrados de fondo marino. La propia recuperación de BP tampoco parece estar bien. Debido a su papel en el desastre, junto con sus errores de relaciones públicas, su reputación ha sufrido un duro golpe. BP se ha convertido virtualmente en sinónimo de derrame de petróleo en la mente de muchos grupos de interés. Incluso con un enfoque renovado en las tecnologías de ahorro de energía, los esfuerzos de marketing de BP podrían considerarse poco más que un intento por recuperar la credibilidad sin una dedicación seria al ambiente. La empresa tendrá que trabajar doblemente duro para convencer a los interesados de que sus mensajes de marketing son auténticos y sinceros.

Sin embargo, sus esfuerzos ya están en marcha. Después de la expulsión del director ejecutivo de BP, Tony Hayward, el estadounidense Bob Dudley asumió el mando de las operaciones. Mientras que en un inicio BP parecía minimizar la catástrofe, Dudley admitió libremente que el incidente era una “catástrofe” grave y que la compañía estaba comprometida con la limpieza. BP contrató a James Lee Witt, ex jefe de la Agencia Federal para el Manejo de Emergencias, y su consultoría de seguridad pública y gestión de crisis, para manejar el incidente y establecer planes de recuperación a largo plazo. BP también creó una organización de seguridad a la que ha dado autoridad para detener las operaciones siempre que se detecte peligro.

Aunque BP se enfrenta a un proyecto de ley de limpieza de 40 000 millones de dólares, una gran cantidad de publicidad negativa y una pérdida de 4 900 millones de dólares en 2010, la compañía se esfuerza por reconstruir su reputación. Además de una nueva división de seguridad en BP, el director ejecutivo Dudley ha sido nombrado miembro de la junta de consejo con conocimiento de la seguridad del proceso. La compañía tiene la intención de seguir avanzando y pagará dividendos más bajos con el fin de invertir más en la exploración de petróleo. Dudley también prometió hacer de BP el operador de energía más seguro en el negocio. Desafortunadamente, un día después de este anuncio, un regulador de seguridad del Reino Unido reprendió a BP por cuestiones de seguridad en tres de sus plataformas del Mar del Norte, lo que hace dudar de su compromiso.

## Implicaciones para la estrategia de marketing de BP

El posicionamiento de BP “Beyond Petroleum” resultó contraproducente debido al desastre ambiental de *Deepwater Horizon*. Una empresa puede pasar muchos años construyendo una reputación, y esta puede empañarse en un solo día con un evento que destruye la confianza de los clientes y otros grupos de interés. En este caso, BP se convirtió en el objetivo de casi todos los grupos en la costa del Golfo que fueron perjudicados por los efectos ambientales del derrame de petróleo. El intento de BP de posicionar su producto por encima de los competidores y del estatus de genérico fracasó. De hecho, la única estrategia disponible era disculparse y tratar de compensar a las víctimas del desastre. Una de las peores cosas que pueden suceder es que una empresa afirme que es sostenible y luego protagonice un desastre que muestra que es todo lo contrario. Una prioridad para sus futuras estrategias de marketing, al menos para sus productos de consumo, es restaurar su reputación tanto como sea posible y construir una base para actividades de marketing más realistas y auténticas que le permitan construir relaciones sólidas y ganar la confianza con los consumidores.

Otra área de la estrategia de marketing en la que BP tiene que mejorar son las relaciones públicas con los diversos grupos de interés, como reguladores, entidades gubernamentales locales, comunidades empresariales y aquellas personas que se ganan la vida directamente de la Costa del Golfo. La compañía ha tomado medidas para invertir fuertemente en publicidad sobre la recuperación del desastre, las playas restauradas de la Costa del Golfo y la industria de la hospitalidad. BP hace un buen trabajo con sus programas de relaciones públicas y compensación e intenta crear las bases para establecer mejores relaciones con los clientes en el futuro.

Desde el principio, demostró ser capaz de superar grandes obstáculos. Pasó de casi la quiebra a ser una de las mayores empresas de energía en todo el mundo. Ha trabajado duro para superar su imagen negativa con iniciativas de marketing de sostenibilidad y responsabilidad social. Sin embargo, el énfasis de BP en la responsabilidad ambiental se salió de control después del desastre de *Deepwater Horizon*. A pesar de que hizo grandes progresos en el reposicionamiento de su marca, no pudo gestionarla adecuadamente como socialmente responsable.

El daño a la estrategia de marketing de Beyond Petroleum de BP no es fácil de reparar. La confianza se basa en el compromiso de la empresa con la integridad, la transparencia y la preocupación por todos los grupos de interés. En el futuro, BP necesita diseñar una estrategia de marketing que sea auténtica de cara con la corporación socialmente responsable que afirma ser.

## Preguntas de análisis

1. Analice los esfuerzos de BP para mejorar la sostenibilidad y su reputación antes del desastre de *Deepwater Horizon*. ¿Estaba en el camino correcto? ¿Por qué sí o por qué no?
2. Debido a que la mayoría de los productos de BP pueden considerarse genéricos, ¿cree usted que los consumidores evitarán comprar sus productos debido a su historial y al desastre de *Deepwater Horizon*? ¿Por qué sí o por qué no?

3. ¿Cómo puede BP demostrar a sus grupos de interés que toma en serio la responsabilidad social, la sostenibilidad y la ética, y que sus esfuerzos no son solo un truco de relaciones públicas? ¿Qué cuestiones estratégicas intentaría para limpiar la reputación de la empresa?

## Fuentes

“Alternative Energy Brochure”, BP ([http://www.bp.com/liveassets/bp\\_internet/alternative\\_energy/alternative\\_energy\\_english\\_new/STAGING/local\\_assets/downloads\\_pdfs/AE\\_Brochure\\_2010A4.pdf](http://www.bp.com/liveassets/bp_internet/alternative_energy/alternative_energy_english_new/STAGING/local_assets/downloads_pdfs/AE_Brochure_2010A4.pdf)), consultado el 25 de julio de 2012; Jeffrey Ball, “BP Spill’s Next Major Phase: Wrangling Over Toll on Gulf”, *Wall Street Journal*, 13 de abril de 2011 (<http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704013604576248531530234442.html>); Jeffrey Ball, “Strong Evidence Emerges of BP Oil on Seafloor”, *Wall Street Journal*, 9 de diciembre, 2010, A20; Jeffrey Ball, Stephen Power, and Russell Gold, “Oil Agency Draws Fire”, *Wall Street Journal*, 4 de mayo de 2010, A1; Joel K. Bourne, Jr., “The Deep Dilemma”, *National Geographic*, octubre de 2010, p. 40; BP Alternative Energy website (<http://www.bp.com/modularhome.do?categoryId=7040&contentId=7051376>), consultado el 17 de abril de 2012; “BP and Sempra U.S. Gas & Power Announce Plans to Further Expand Strategic Relationship in Wind Business”, BP Alternative Energy, 10 de enero de 2012 (<http://www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=9024973&contentId=7072928>); BP Sustainability Review, 2008 ([http://www.bp.com/liveassets/bp\\_internet/globalbp/STAGING/global\\_assets/e\\_s\\_assets/e\\_s\\_assets\\_2008/downloads/bp\\_sustainability\\_review\\_2008.pdf](http://www.bp.com/liveassets/bp_internet/globalbp/STAGING/global_assets/e_s_assets/e_s_assets_2008/downloads/bp_sustainability_review_2008.pdf)), consultado el 25 de julio de 2012; BP Target Neutral website (<http://www.bptargetneutral.com>), consultado el 25 de julio de 2012; “BP to Expand Activities in Biofuels, Buying Out Remaining Shares in Brazil’s Tropical Bioenergia S.A.”, BP Alternative Energy, 14 de septiembre de 2011 (<http://www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=9024973&contentId=7070981>); “BP Zhuhai Leaps Forward for Further Success”, BP (<http://www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=9004958&contentId=7070454>), consultado el 17 de abril de 2012; “BP’s Spill Contingency Plans Vastly Inadequate”, *CBS News*, 9 de junio de 2010 (<http://www.cbsnews.com/stories/2010/06/09/national/main6563631.shtml>); “British Petroleum to Pay More than \$370 Million in Environmental Crimes, Fraud Cases”, *PR Newswire*, 25 de junio de 2007 (<http://www.prnewswire.com/news-releases/british-petroleum-to-pay-more-than-370-million-in-environmental-crimes-fraud-cases-58927382.html>); John M. Broder, “Blunders Abounded Before Gulf Spill, Panel Says”, *New York Times*, 5 de junio de 2011 ([http://www.nytimes.com/2011/01/06/science/earth/06spill.html?\\_r=2&ref=gulfmexico2010](http://www.nytimes.com/2011/01/06/science/earth/06spill.html?_r=2&ref=gulfmexico2010)); John Browne, “Breaking Ranks”, *Stanford Business*, 1997 ([http://www.gsb.stanford.edu/community/bmag/sbsm0997/feature\\_ranks.html](http://www.gsb.stanford.edu/community/bmag/sbsm0997/feature_ranks.html)), consultado el 25 de julio de 2012; Ben Casselman, “Rig Owner Had Rising Tally of Accidents”, *Wall Street Journal*, 10 de mayo de 2010 ([http://online.wsj.com/article/SB1000142405274870430780\\_4575234471807539054.html](http://online.wsj.com/article/SB1000142405274870430780_4575234471807539054.html)); Ben Casselman and Russell Gold, “BP Decisions Set Stage for Disaster”, *Wall Street Journal*, 27 de mayo de 2010 ([http://online.wsj.com/article/SB100014240527487040\\_26204575266560930780190.html](http://online.wsj.com/article/SB100014240527487040_26204575266560930780190.html)); Guy Chazan, “BP Comeback Is Sidetracked in Arctic”, *Wall Street Journal*, 19 de abril de 2011, B5; Guy Chazan, “BP Dividend Takes Back Seat to Growth”, *Wall Street Journal*, 3 de noviembre de 2010, B1–B2; Guy Chazan, “BP Faces Fine Over Safety at Ohio Refinery”, *Wall Street Journal*, 9 de marzo de 2010, A4; Guy Chazan, “BP Feels Shareholder Heat After String of Setbacks”, *Wall Street Journal*, 7 de septiembre de 2011, B1; Guy Chazan, “BP’s Worsening Spill Crisis Undermines CEO’s Reforms”, *Wall Street Journal*, 3 de mayo de 2010, A1; “Day 64: Latest oil disaster developments”, *CNN*, 22 de junio de 2010 (<http://news.blogs.cnn.com/2010/06/22/day-64-latest-oil-disaster-developments/?iref=allsearch>); Peter Elkind, David Whitford, Doris Burke, “An Accident Waiting to Happen”, *Fortune*, 7 de febrero de 2011, 107–132; Jeff Fick and Alexis Flynn, “BP Expands Biofuels Business in Brazil”, *Wall Street Journal*, 14 de marzo de 2011 ([http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703597804576194\\_820019691968.html](http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703597804576194_820019691968.html)); Darcey Frey, “How Green Is BP?”, *New York Times*, 8 de diciembre de 2002, ([http://www.nytimes.com/2002/12/08/magazine/how-green-is-bp.html?page\\_wanted=all&src=pm](http://www.nytimes.com/2002/12/08/magazine/how-green-is-bp.html?page_wanted=all&src=pm)); Tom Fowler, “BP Spill Saga Far From Over”, *Wall Street Journal*, 5 de marzo de 2012, A3; Tom Fowler, “Cameron Will Pay BP To Settle Spill Claims”, *Wall Street Journal*, 17–18 de diciembre de 2011, B4; Tom Fowler, “U.S. Readies Attack on BP”, *Wall Street Journal*, 24 de febrero de 2012, A2; Russell Gold, “BP Sues Maker of Blowout Preventer”, *Wall Street Journal*, 21 de abril de 2011, B1; Angel Gonzalez y Brian Baskin, “Static Kill’ Begins, Raising New Hopes”, *Wall Street Journal*, 4 de agosto de 2010 (<http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703545604575407251664344386.html>); Russell Gold y Tom McGinty, “BP Relied on Cheaper Wells”, *Wall Street Journal*, 19 de junio de 2010 ([http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704289504\\_575313010283981200.html](http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704289504_575313010283981200.html)); James Herron, “BP Rapped Over North Sea Rig Safety”, *Wall Street Journal*, 2 de febrero de 2011 (<http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703960804576119631110061702.html>); “History of BP”, BP International website (<http://www.bp.com/multipleimagesection.do?categoryId=2010123&contentId=7059226>), consultado el 25 de julio de 2012; Siobhan Hughes, “BP Deposits \$3 Billion in Spill Fund”, *Wall Street Journal*, 9 de agosto de 2010 ([http://online.wsj.com/article/SB100014240527487043885045754192816204\\_36778.html](http://online.wsj.com/article/SB100014240527487043885045754192816204_36778.html)); Neil King Jr., “BP-Claims Chief Faces Knotty Task”, *Wall Street Journal*, 17–18 de julio de 2010, A5; Kevin Johnson y Rick Jervis, “Justice Dept. sues BP, others”, *USA Today*, 16 de diciembre de 2010, 3A; Amy Judd, “British Petroleum Ordered to Pay \$180 Million in Settlement Case”, *NowPublic*, 19 de febrero de 2009 (<http://www.nowpublic.com/environment/british-petroleum-ordered-pay-180-million-settlement-case>); Monica Langley, “U.S. Drills Deep Into BP As Spill Drama Drags On”, *Wall Street Journal*, 21 de julio de 2010, A1, A14; David Leonhardt, “Spillonomics: Underestimating Risk”, *New York Times*, 31 de mayo de 2010 (<http://www.nytimes.com/2010/06/06/magazine/06fob-wwln-t.html>); Bruce Orwall, Monica Langley y James Herron, “Embattled BP Chief to Exit”, *Wall Street Journal*, 26 de julio de 2010, A1, A6; Greg Palast, “British Petroleum’s ‘Smart Pig’”,

*Greg Palast: Journalism and Film*, 9 de agosto de 2006 (<http://www.gregpalast.com/british-petroleums-smart-pig>); Jim Polson, "BP Oil Is Biodegrading, Easing Threat to East Coast", *BusinessWeek*, 28 de julio de 2010 (<http://www.businessweek.com/news/2010-07-28/bp-oil-is-biodegrading-easing-threat-to-east-coast.html>); Stephen Power y Ben Casselman, "White House Probe Blames BP, Industry in Gulf Blast", *Wall Street Journal*, 6 de enero de 2011, A2; Stephen Power y Tennille Tracy, "Spill Panel Finds U.S. Was Slow To React", *Wall Street Journal*, 7 de octubre de 2011, A6; Paul Sonne, "Hayward Fell Short of Modern CEO Demands", *Wall Street Journal*, 26 de julio de 2010, A7; Cassandra Sweet, "BP Will Pay Fine In Spills", *Wall Street Journal*, 4 de mayo de 2011, B3; Brian Swint and Alex Morales, "BP Plc Buys Verenium Corp's Cellulosic Biofuels Unit for \$98.3 Million", *Bloomberg*, 15 de julio de 2010 (<http://www.bloomberg.com/news/2010-07-15/bp-plc-buys-verenium-corp-s-cellulosic-biofuels-unit-for-98-3-million.html>); Vivienne Walt, "Can BP Ever Rebuild Its Reputation?", *TIME*, 19 de julio de 2010 (<http://www.time.com/time/business/article/0,8599,2004701-2,00.html>); y Harry R. Weber y Greg Bluestein, "Dudley: Time for 'Scaleback' in BP Cleanup", *TIME*, 30 de julio de 2010 (<http://www.time.com/time/business/article/0,8599,2007638,00.html>).

## CASO 9

# Chevrolet: 100 años de innovación de producto\*

**Sinopsis:** Este caso examina la historia de Chevrolet en cuanto a la innovación de sus productos, su estrategia de branding y su exitosa mezcla de productos en conjunto con la relación que mantiene con su matriz, General Motors, y su rivalidad con Ford. Chevrolet tiene una larga historia de éxito en el desarrollo y la comercialización de automóviles, camiones y camionetas que son prácticos, deportivos y asequibles. La relación de la marca con General Motors es al mismo tiempo una fortaleza y una debilidad, en especial después del rescate financiero de la matriz por parte del gobierno federal en 2008. Las demandas del gobierno para mejorar la economía del combustible y las siempre cambiantes necesidades y preferencias de los clientes serán desafíos constantes a medida que Chevrolet mira hacia sus próximos 100 años.

**Temas:** Innovación de productos, mezcla de productos, branding, estrategia de producto, competencia, reputación corporativa, tecnología en evolución, lealtad del cliente, regulación gubernamental, marketing internacional

**L**a marca Chevrolet, de General Motor (GM), celebró su aniversario número 100 en 2011. A lo largo de su historia, Chevrolet ha lanzado muchos modelos de vehículos diferentes, algunos de ellos muy exitosos y otros que se han eliminado poco después de su introducción. Con el paso de los años, la compañía ha pasado de ser un icono estadounidense a convertirse en una marca mundial conocida por su calidad y durabilidad. A pesar de sus numerosos éxitos y fracasos (incluyendo la reciente bancarrota y el rescate de la matriz GM) Chevrolet sigue siendo fuerte después de un siglo de innovación.

## Una historia de innovación

Irónicamente, Chevrolet existe debido a su mayor competidor, Ford Motor Company. Guillermo Durant fundó Chevrolet en 1911 para competir de frente con el popular Modelo T de Ford. Durant había formado General Motors en 1908, pero salió de la compañía tres años después. Durant se dio cuenta de que, para competir con el único modelo de vehículo de Ford, GM tendría que crear varios modelos diferentes. Aplicó esta idea en su nueva empresa, Chevrolet. El nombre de marca se eligió después de que Louis Chevrolet, un corredor de primer nivel fue contratado para diseñar el primer vehículo. El modelo inicial de Chevrolet costó 2 000 dólares. Era un vehículo de alto precio en ese momento, algo que a Durant no le

\*Jennifer Sawayda, de la Universidad de Nuevo México, preparó este caso bajo la dirección de O.C. Ferrell para su análisis en el aula y no para ilustrar el manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa.

gustaba porque quería competir amplia diversidad de contra Ford en precio. Un desacuerdo entre ellos dio lugar a que Chevrolet dejara la compañía, pero el nombre de la marca permaneció. En 1915, Chevrolet lanzó un modelo menos costoso con un precio de 490 dólares, el mismo precio de un Ford Modelo T. La compañía fue adquirida por General Motors en 1918 después de que Durant obtuvo el control de las acciones en ambas compañías, y Chevrolet se convirtió en una de las marcas más populares. Durant volvió a ser el presidente de GM, pero fue despedido por última vez en 1920.

Con la marca Chevrolet, GM fue capaz de presentar a Ford una competencia por los ingresos. En 1912, Chevrolet vendió 2 999 vehículos, un simple uno por ciento de la participación de mercado en Estados Unidos. En 1920, vendía más de 100 000 vehículos, y en 1927 superó a Ford en el número de autos vendidos. Cinco años más tarde, una tercera parte del total de automóviles vendidos en Estados Unidos eran Chevrolet, aunque la Gran Depresión debilitó significativamente las ventas de la compañía. Durante las décadas siguientes, Chevrolet intentó posicionar sus productos como innovadores, equipando sus vehículos con tecnología avanzada e incluso formando una empresa conjunta con su competidora, Toyota, en 1984, para aprender más sobre su famoso sistema de producción (a su vez, Toyota pudo entrar en el mercado estadounidense). La sociedad, llamada New United Motor Manufacturing Inc., permaneció hasta 2010.

Desde su comienzo con el homónimo Louis Chevrolet, la compañía tenía una inclinación hacia las carreras. Chevrolet siguió buscando a los pilotos de carreras como endosantes, y los más sobresalientes como Junior Johnson, Mark Donohue, Tony DeLorenzo, Dale Earnhardt y Jeff Gordon ganaron carreras conduciendo los modelos de Chevrolet. Más recientemente, el Chevrolet Cruze, uno de los modelos más populares de la compañía, ganó el Campeonato de Conductores y el Campeonato de Fabricantes en las carreras del Campeonato World Touring Car 2010. La asociación de Chevrolet con las carreras ha categorizado a muchos de sus modelos como vehículos deportivos de alta calidad. Chevrolet también aportó los motores para el Indy 2012 Racing League. Al volver a ingresar a la Indy Racing League, Chevrolet ha reforzado su herencia de automovilismo de carreras y su imagen de marca.

## Mezcla de producto de Chevrolet

En los últimos 100 años, la marca Chevrolet se ha asociado con casi todo tipo de vehículos. La compañía ha fabricado grandes camiones; camionetas de entregas; automóviles de tamaño normal, mediano, compacto y subcompacto; autos deportivos, e incluso autos de carreras. Esta amplia cartera de productos queda bajo la marca Chevrolet debido a la fuerte equidad de marca que desarrolló durante el siglo pasado. La marca de un vehículo proporciona muchos atributos intangibles relacionados con la calidad, el diseño, la utilidad y la autoimagen para el comprador. No es raro que los consumidores sientan una lealtad de marca extrema hacia Chevrolet o Ford, especialmente en la compra de camiones ligeros. Por lo tanto, la mayoría de los vehículos vendidos bajo la marca de fábrica Chevrolet comienzan con una ventaja competitiva sobre muchas otras marcas existentes de vehículos. Esta es la razón por la que General Motors la utiliza en una vehículos que cualquier otra marca. Por ejemplo, Cadillac, Buick y GMC tienen carteras mucho más limitadas de vehículos e imágenes de marca distintas. En consecuencia, la marca Chevrolet es un activo para el lanzamiento de un nuevo vehículo como el Volt, un automóvil eléctrico.

A lo largo de los años Chevrolet ha tenido muchos modelos, y no todos se analizan en este caso. La figura 9.1 muestra toda la cartera de modelos de vehículos Chevrolet vendidos en Estados Unidos. Aquí vemos una serie de modelos que representan la diversidad de la mezcla de productos Chevrolet que existe hoy en día.

Se acredita a Chevrolet ser el primer fabricante de automóviles en crear la idea de la obsolescencia planificada del producto. Con base en este concepto, Chevrolet lanza un nuevo modelo cada año, un tipo de modificación del producto. Esta estrategia de marketing le permitió superar a Ford en ventas. Muchos consumidores esperan un nuevo modelo y a menudo se les anima a comprar automóviles cada año.

### FIGURA DE CASO 9.1 Modelos de Chevrolet vendidos en Estados Unidos

Automóviles	SUV/Crossovers	Camiones/Vans	Vehículos eléctricos
Sonic	Equinox	Colorado	Volt
Cruze	Traverse	Avalanche	
Malibu	Tahoe	Silverado	
Corvette	Suburban	Express	
Camaro			
Impala			
Spark			

Fuente: Basada en el sitio web de Chevrolet (<http://www.chevrolet.com>), consultado el 25 de julio de 2012.

Como con todas las compañías establecidas, los vehículos de Chevrolet experimentaron varios éxitos y fracasos. Algunos que Chevrolet pensaba que tendrían éxito fracasaron miserablemente. El Chevy Corvair 1962 era un vehículo popular hasta que Ralph Nader publicó *Unsafe at any speed (Inseguro a cualquier velocidad)*, donde mencionaba los problemas de seguridad en la dirección de Corvair. Al final el vehículo fue eliminado de la mezcla de productos Chevrolet. El Chevy Vega fue otro fracaso después de las quejas relacionadas con la baja calidad del coche y los retiros del producto crearon publicidad negativa. Por otra parte, muchos vehículos Chevrolet se hicieron muy populares, y algunos, como el deportivo Corvette, aún existen hoy. Los siguientes vehículos ayudaron a consolidar la reputación de Chevrolet como un icono.

#### Chevy Corvette

El Chevy Corvette es uno de los hitos más importantes de Chevrolet. Presentado por primera vez en un programa sobre automóviles en 1953, fue la incursión inicial de GM en el mundo del vehículo deportivo. A pesar del entusiasmo inicial por el Corvette, los primeros no fueron muy populares. La introducción del motor V8 de bloque pequeño en 1955 cambió eso. El ingeniero de GM, Zora Arkus-Duntov, comenzó a trabajar con el motor para convertir el Corvette en un vehículo de carreras. Un año más tarde, Arkus-Duntov condujo el renovado Corvette en la carrera de Pikes Peak Hill Climb. Arkus-Duntov ganó la competencia para su clase y estableció un nuevo récord para los autos comunes. El Corvette 1957 logró una reputación de velocidad, con 60 millas por hora (mph) en 5.7 segundos. El Corvette se había embarcado en su reputación de “automóvil deportivo de Estados Unidos”.

Chevrolet intentó posicionar el Corvette como una combinación de deportividad y lujo. Por ejemplo, uno de sus primeros lemas fue: “Parece un coche deportivo ... se siente como un coche deportivo ... se comporta como un coche deportivo ... ¿es un coche de lujo?”. El Corvette ha pasado por seis generaciones, y cada modelo sucesivo ha experimentado más modificaciones en calidad y estilo.

El Corvette ha atraído a muchos seguidores con el paso de los años, tanto dentro como fuera del autódromo. Alan Shepard (astronauta), Johnny Carson, Jeff Gordon, Jay Leno y el vicepresidente Joe Biden han sido propietarios de un Corvette. La fama del vehículo lo ha convertido en un producto de prestigio y sus modelos se venden con precios desde 50 000 dólares a más de 100 000 dólares. Para celebrar su aniversario número 100 en 2012, Chevrolet anunció el lanzamiento de la edición Corvette Centenario, disponible solo en color carbón con destellos metálicos.

Aunque el Corvette sigue siendo fuerte, probablemente ha alcanzado la etapa de madurez debido a las innovaciones del producto en modelos más recientes de Chevrolet y a los gustos cambiantes del cliente. La etapa de madurez se presenta cuando el crecimiento comienza a disminuir. En el caso del Corvette, el propietario promedio tiene más de 50 años de edad, lo

que significa que los jóvenes no los compran tanto, tal vez porque perciben al Corvette como el coche que sus padres o abuelos conducían. En 2009, las ventas eran más bajas de lo que habían sido desde 1961 y habían disminuido 48.3% desde el año anterior. Algunos especularon que el interés por los automóviles deportivos disminuía. Sin embargo, esto no por fuerza significa que el Corvette vaya a irse a corto plazo. En 2009 parecía que el modelo declinaba, pero en 2011 sus ventas alcanzaron un punto máximo en 19 meses. Los seguidores fieles y la reputación de Corvette como el automóvil deportivo de Estados Unidos podrían mantenerlo fuerte durante muchos años más.

### Chevrolet Camaro

El Camaro es la historia de un modelo de automóvil que no sería conquistado. GM lo lanzó en 1967 para competir directamente con el Ford Mustang. La intención competitiva detrás del Camaro pronto fue clara; Cuando se les preguntó qué quería decir el nombre del pequeño deportista, los gerentes de productos declararon que era el nombre de un animal que comía mustangs. El modelo ha pasado por cinco generaciones y muchos altibajos en su popularidad durante sus 35 años de funcionamiento. Hacia el cambio de siglo, quedó claro que GM consideraba discontinuar el Camaro, ya que las nuevas líneas no tuvieron cambios significativos en el diseño de los anteriores. En 2002, la línea Camaro fue discontinuada oficialmente. Ocho años más tarde, debido a la presión de los seguidores devotos, GM resucitó el Camaro con el lanzamiento del modelo 2010. El nuevo Camaro mezcló elementos de diseño de la década de 1960 con características modernas que incluían conectividad Bluetooth, conectividad USB y OnStar. También se aprovecharon los requerimientos de velocidad de los amantes del coche. El vehículo siguió adelante para ganar el premio World Car Design of the Year 2010. De hecho, se le atribuyó a Camaro el mantener a flote a la industria del automóvil deportivo. El coche recientemente lanzado tuvo buena respuesta incluso en medio de una recesión, con ventas de más de 60 000 vehículos.

Cuando se anunció el nuevo Camaro en 2009, la demanda era tan alta que GM se esforzó por fabricar suficiente suministro. Los admiradores pagaban de 500 a 2 500 dólares por encima del precio de etiqueta. Aunque la demanda se ha estabilizado un poco, el Camaro parece estar en la etapa de crecimiento del ciclo de vida del producto. En 2009, cuando las ventas de convertibles estaban en un punto bajo, el Chevy Camaro se vendió bien. Dos años más tarde vendía más que el Ford Mustang. La resurrección del Camaro parece ser una decisión inteligente por parte de Chevrolet, pero la feroz competencia y el rápido cambio de los gustos de los consumidores exigirán que la empresa modifique continuamente su producto para mantener su ventaja competitiva.

### Chevrolet Impala

El Chevrolet Impala se introdujo en 1958 y se convirtió en uno de los nombres de marca más conocidos. Como un sedán familiar de tamaño completo, el Impala es uno de los modelos más grandes de Chevrolet. El Impala experimentó un crecimiento extremo durante la década de 1960. Su modelo 1963, con su motor V8 de bloque pequeño y asientos delanteros de cubo, se considera ahora un vehículo de colección. El año de más ventas del Impala fue en 1965, cuando alcanzó un millón de vehículos vendidos. Su popularidad continuó durante la década de 1970, y fue nombrado el coche más vendido en 1973.

El Chevy Impala ha evolucionado a través de 10 generaciones de nuevos modelos. Sus modelos 1994-1996 también se han convertido en vehículos de colección, en gran parte debido a su diseño de lujo y sus potentes caballos de fuerza. El Impala es una imagen común en las carreras de NASCAR después de que sustituyó al Monte Carlo, un modelo de automóvil discontinuado por GM. Sin embargo, ha encontrado una serie de desafíos durante su larga vida útil. Comenzó a perder ventas frente a los automóviles de tamaño mediano en la década de 1980 y continúa conteniendo con sus rivales más pequeños en la actualidad. Además, un problema en la suspensión de los Impala vendidos en 2007 y 2008 fue causa de una demanda colectiva contra GM.

A pesar de estos desafíos, el Impala sigue siendo un líder de la industria en su segmento. Vendió más de 170 000 vehículos en 2010, una mejora de casi cuatro por ciento respecto al año anterior. La cantidad de espacio que ofrece y su mayor eficiencia en el consumo de combustible le da una ventaja competitiva. Sin embargo, su modelo de 2012 recibió críticas mediocres y se dijo que tanto su “fabricación como sus materiales interiores eran baratos”. Si los consumidores perciben el vehículo de manera similar, esto determinará en gran medida si las ventas del Impala más reciente crecerán o se estancarán.

### Chevrolet Cruze

El 2010 Chevrolet Cruze fue un riesgo que valió la pena para Chevrolet. Este sedán de cinco plazas, diseñado para reemplazar el poco popular Chevy Cobalt, saltó casi de inmediato desde su introducción hasta su etapa de crecimiento. El éxito del Cruze sorprendió a los expertos de la industria. En su primer año de ventas, ocupó el décimo lugar como el vehículo más popular en Estados Unidos. En junio de 2011 se convirtió en el automóvil más vendido del país.

El Cruze fue lanzado como un vehículo global. Entró a Europa en 2009 y desde entonces ha llegado a todo Estados Unidos, India, China, México y Rusia. Se han vendido aproximadamente 270 000 vehículos en más de 60 países. Combina seguridad, tecnología, velocidad y mayor eficiencia de combustible, con 10 bolsas de aire y un motor de 1.8 litros de cuatro cilindros. La versión 2012, el Cruze Eco, puede recorrer 42 millas por galón (mpg) en la autopista, actualmente el kilometraje más alto para los vehículos tradicionales de gas en Estados Unidos. La economía de combustible mejorada es particularmente importante a la luz de la inminente legislación federal que obliga a que los vehículos den un mejor kilometraje.

Para promover el Cruze, Chevrolet lanzó una serie de anuncios con el actor Tim Allen, donde alienta a los televidentes para que se «acostumbren a más» mientras alaba los avances tecnológicos del Cruze y su precio de 17 000 dólares. La empresa optó por un enfoque contrario al de la competencia; sus anuncios “Dear Corolla” critican sutilmente al Toyota Corolla por no ofrecer la última tecnología en sus vehículos. Este enfoque reconoce la industria altamente competitiva que ocupa el Chevy Cruze.

A pesar de su éxito inicial, los analistas creen que el Ford Focus o el Hyundai Sonata fácilmente podrían suplantar al Cruze. En muchos sentidos, la naturaleza cada vez más competitiva de la industria automotriz ha acortado los ciclos de vida de muchas marcas de vehículos; Mientras que los autos como el Corvette han experimentado largos periodos de crecimiento, un entorno competitivo y una mayor regulación gubernamental podrían acortar significativamente el periodo de crecimiento del Cruze a muy pocos años. Queda por ver si Chevrolet podrá mantener la ventaja competitiva del Cruze a largo plazo o la perderá rápidamente ante rivales mejor adaptados.

### Chevrolet Silverado

Las camionetas de Chevrolet son aún más populares que sus automóviles. Después de introducir su primera camioneta en 1918, las ventas superaron las de los automóviles en 1989. Chevrolet posiciona sus camionetas como fuertes y duraderas, usando el exitoso eslogan publicitario “Como una roca” (“Like a rock”) en todos sus comerciales durante una década. La más popular es la Silverado. Según *USA Today*, las ventas de la Silverado superan el producto interno bruto de varios países. Los modelos sucesivos de la Silverado se han fabricado para asegurar un viaje más suave, aumentar la capacidad de remolque y mejorar la economía de combustible. Por ejemplo, la nueva Silverado HD aumentó la eficiencia de combustible en 11%. Las mejoras a la camioneta Chevrolet Silverado han tenido eco en los consumidores.

La Silverado está disponible como tres tipos diferentes de camionetas: ligera, pesada e híbrida. La camioneta de carga pesada Silverado (HD) de Chevrolet ganó el premio a la ca-

mioneta del año de la revista *Motor Trend* por su capacidad para remolcar 21 700 libras, sus vibraciones reducidas y su viaje más suave. La capacidad para transportar o remolcar grandes cargas parecía ganar importancia durante la recesión. Para quienes aman las camionetas grandes pero odian las enormes cantidades de emisiones que generan, Silverado HD viene equipada con un nuevo sistema que reduce las emisiones de óxido de nitrógeno.

Chevrolet tratando de descubrir la mezcla correcta entre el amor de Estados Unidos por las grandes camionetas (los dos vehículos más vendidos en 2011 eran camionetas) y el ambiente. Como resultado, comenzó a fabricar una Silverado híbrida. Esta conserva muchas de las características de una Silverado tradicional, incluyendo una alta resistencia y caballos de fuerza; sin embargo, puede obtener 20 mpg en la ciudad y 23 mpg en la carretera (frente a 15 mpg en la ciudad y 20 mpg en la autopista para la Silverado de trabajo ligero). Al hacer la Silverado más “verde”, Chevrolet no solo se prepara para las regulaciones de emisiones más severas, también apela a la demanda del mercado de camionetas menos contaminantes.

### Chevrolet SUV/vehículos Crossover

Los SUVs, o vehículos de utilidad deportiva, se convirtieron en un éxito durante la década de 1990, ya que daban a sus propietarios un sentimiento de prestigio y poder. Para satisfacer esta demanda, GM creó varias líneas como Hummer. Sin embargo, debido a que requieren tanto combustible, el aumento de los precios del gas y la mayor preocupación por el ambiente contribuyeron a su declive. Como resultado, GM suspendió su línea Hummer junto con varios de sus Chevrolet SUV, como Trailblazer.

Aunque las SUVs estaban en declive, parecen ganar popularidad una vez más. En 2008, cuando los precios del combustible eran altos, muchos consumidores cambiaron a los vehículos híbridos y coches más pequeños con mayor eficiencia de combustible. Sin embargo, cuando los precios de la gasolina disminuyeron a menos de cuatro dólares el galón, las SUV regresaron, con ligeras modificaciones. Las compañías automotrices como GM comenzaron a fabricar SUVs con una mayor eficiencia de combustible. Su seguridad también ha mejorado. Gracias a la adición de control de estabilidad, los estudios indican que los conductores de SUV son menos propensos a morir en un accidente que quienes conducen coches más pequeños; la tasa de mortalidad de los conductores de SUV disminuyó 66% después de la introducción de nuevos modelos.

Esta es una buena noticia para los SUV de Chevrolet, que incluyen el Suburban y el Tahoe. Con su introducción en 1936, la Suburban es el modelo de vehículo superviviente más antiguo en Estados Unidos. Hoy en día parece estar en la etapa de crecimiento como una favorita de las familias y fue nominada por el Kelley Blue Book como uno de los 10 mejores autos familiares para 2011. Una probable razón son sus características de seguridad, que incluyen seis bolsas de aire y control de tracción. Por el contrario, la Tahoe se dirige más hacia quienes necesitan mucho espacio y que viajan en un terreno más accidentado. La Tahoe ha sido uno de los modelos de SUV más populares desde la década de 1990. Para atraer a los consumidores conscientes del ambiente, Chevrolet también tiene un modelo de Tahoe híbrido que obtiene 20 mpg en la ciudad y 23 mpg en la carretera.

Chevrolet también combina las características de los coches más pequeños con las de la SUV en sus vehículos crossover. Uno de sus éxitos más recientes es el Chevrolet Traverse. Lanzado en 2008, está dirigido a las familias. El Kelly Blue Book también lo nominó como uno de los 10 mejores coches de familia en 2011. El Traverse puede transportar a ocho personas y ha recibido calificaciones altas en seguridad frente a los choques de la National Highway Traffic Safety Administration. Sus ventas crecieron 17% en 2010 respecto al año anterior. El vehículo Chevrolet Equinox crossover es único, ya que se recarga con pilas de hidrógeno, por lo que es más eficiente en el consumo de combustible que sus contemporáneos. En combinación con su interior espacioso, las ventajas del Equinox llevaron a su nominación por la prensa automovilística del primer lugar en su lista de SUVs asequibles para 2012.

## Chevrolet Volt

La mezcla de productos de Chevrolet no estaría completa sin que se aventurara en la industria de los vehículos eléctricos. Su Chevrolet Volt, lanzado en 2010, funciona con una batería, pero también usa gasolina una vez que la carga eléctrica se agota. La batería del Volt permite que el vehículo viaje 35 millas con electricidad; luego puede viajar 37 millas más usando gasolina.

Las primeras imágenes del Volt parecían positivas. En 2011, fue nombrado como el coche más verde del mundo. Sin embargo, puede tardar más de lo previsto para pasar de la fase de introducción al crecimiento del ciclo de vida del producto. Los planes de GM para vender 10 000 Volts en 2011 eran demasiado optimistas; solo se vendieron aproximadamente 8 000 Chevrolet Volts. Muchos concesionarios de Chevrolet estaban reacios a venderlo debido a una percepción de poca demanda local. Tales obstáculos son frecuentes con los nuevos productos, ya que tanto los distribuidores como los consumidores necesitan aprender más sobre ellos antes de comprometerse a comprarlos. Su alto precio de 41 000 dólares también aumenta el riesgo de compra. Si bien el interés actual en los vehículos eléctricos es alto, la demanda puede tardar más en ponerse al día debido al alto nivel de percepción del riesgo de compra.

El Volt se enfrentó a un desafío más serio cuando su batería de iones de litio resultó ser causa de choques. La batería se incendió después de tres pruebas de choque del gobierno, pero los incendios ocurrían hasta días o semanas después de los choques. Otras investigaciones revelaron que la línea de refrigerante se dañó durante las pruebas de choque. El refrigerante se filtró en los cables de la batería, causando al final un incendio.

Después de que estos problemas de seguridad salieron a la luz, GM tomó medidas rápidas para abordar el problema. Se creó un plan para aumentar el refuerzo alrededor de la batería y estableció un retiro voluntario de los más de 7 000 Volts ya vendidos, así como los más de 4 000 que había en sus salas de exposición. También otorgó autos en préstamo para que los consumidores los usaran hasta que sus Volts fueran reparados y ofrecieron comprar los Volts de los clientes que ya no los querían. Aunque esta acción rápida pudo haber salvado al Volt de una muerte temprana, los desafíos iniciales de la seguridad aún podrían tener un efecto significativo en la demanda.

Los problemas de seguridad también han representado amenazas y oportunidades para el principal competidor del Chevy Volt, el Nissan Leaf. Aunque tanto el Leaf como el Volt son vehículos eléctricos, se han posicionado de manera diferente. El Nissan es un coche verdaderamente eléctrico, mientras que el Volt funciona con gasolina si es necesario. El vicepresidente de marketing de GM consideró esto como una gran ventaja, que usó para posicionar al Volt como “Primero Automóvil y segundo eléctrico”, y afirmó que el Volt puede dar a los conductores la tranquilidad de que no se quedarán varados si consumen las reservas de electricidad. Sin embargo, los recientes incendios de las baterías han reducido la fe en el Volt y han puesto en duda a la industria de los vehículos eléctricos en su conjunto. Nissan respondió rápido a estas preocupaciones al detallar la estructura de seguridad de triple capa de sus baterías. En 2011, el Nissan Leaf parecía tomar la delantera en el número de vehículos vendidos, pero el Volt se ponía al día. Ya que los analistas predicen que solo uno ganará la mayoría de la participación de mercado de Estados Unidos, las apuestas son altas.

## Estrategia de branding de Chevrolet

Aunque la marca Chevrolet ha evolucionado a través de los años, mantiene muchos de los temas con los que comenzó hace un siglo: un vehículo de calidad con raíces profundas en el pasado de Estados Unidos. Cuando Durant imaginó a Chevrolet por primera vez, su deseo era crear un vehículo de bajo precio que pudiera competir de frente con Ford. Por lo tanto, uno de sus primeros lemas: “Calidad a bajo costo”, no es ninguna sorpresa. A medida que los vehículos Chevrolet se hicieron más populares entre los estadounidenses, menos un poco durante la Gran Depresión, la compañía quería consolidar firmemente la marca como pieza clave de la cultura estadounidense. Encontró parte de esta solución al asociarse con los eventos deportivos estadounidenses. En 1935, Chevrolet empezó a patrocinar el All-American Soap

Box Derby, al que seguiría apoyando durante la próxima década. Los vehículos de Chevrolet conducidos por celebridades como Jeff Gordon y Jimmie Johnson se convertirían en una imagen común en los circuitos de carreras.

Por el lado de la promoción, Chevrolet adoptó un tema patriótico con lemas como “Mejor vendido de América, mejor comprado de América” y “Béisbol, perritos calientes, pastel de manzana y Chevrolet”. Uno de sus lemas más populares «Como una roca» comenzó en 1991 para describir su camioneta Chevrolet. El lema impregnó la marca con una sensación de fuerza y durabilidad. Chevrolet continuaría su tema estadounidense con su lema «Un revolución americana» adoptado en 1994 y su más reciente «Chevy corre profundamente».

La marca Chevrolet tiene eco en los consumidores, tanto que los vendedores de la compañía deben tener cautela al implementar los cambios. Por ejemplo, en 2010 GM decidió que la compañía debería dejar de usar el popular sobrenombre Chevy y solo usar Chevrolet en las comunicaciones corporativas y la publicidad. Aunque se animó a los consumidores estadounidenses a seguir utilizando el sobrenombre, los empleados no debían utilizarlo internamente. El razonamiento detrás de esto era que los compradores internacionales de Chevrolet se confundían con “Chevy” y “Chevrolet”, creyendo que eran coches diferentes. Sin embargo, la reacción de los consumidores y los cambios en la gestión convencieron a GM de abandonar este plan.

El cambio de lema a “Chevy corre profundamente” no ha estado libre de críticas tampoco. Los aficionados de Chevrolet no sentían que el eslogan fuera tan fuerte como los anteriores, y otros no estaban seguros de lo que significaba. Esta confusión hizo que GM revisara su marketing para aclarar la confusión. Según su director de marketing, el lema busca tener un impacto emocional, mientras vincula a Chevrolet con su herencia estadounidense.

Mientras que Chevrolet modifica sus lemas para ciertos países, muchos se utilizan para crear una cohesión fuerte de la marca de fábrica en los diversos países. A nivel mundial, la empresa posiciona sus vehículos enfocada en cuatro valores: durabilidad, valor, practicidad y amistad. En Sudáfrica, los comerciales de Chevrolet han hecho hincapié en los valores familiares, así como en la emoción. Los lemas incluyen “Captiva. Hecha de recuerdos” y “¿Dónde te llevará Chevrolet?” Aunque Chevrolet ha adoptado más de una estrategia de marca global, todavía personaliza su marca para atraer a ciertos mercados.

## Rivalidad de General Motors con Ford

General Motors es uno de los «tres grandes» fabricantes de automóviles en Estados Unidos, junto con Ford y Chrysler. Aunque Ford y Chrysler son competidores formidables de Chevrolet, la mayoría considera a Ford como la rival más seria. Los vehículos Ford y Chevy se perciben como vehículos prácticos y asequibles, y aunque Chevy por lo general se ve más deportivo que Ford, los vehículos deportivos de Ford, como el Mustang, son competidores directos de los Chevy. Mientras Chrysler entró en escena más tarde durante la década de 1920, Ford y Chevrolet están más cerca en edad y han competido desde el inicio de Chevrolet.

Esta rivalidad altamente competitiva ha desafiado muchas de las estrategias de marca de Chevrolet. Por ejemplo, Ford también está profundamente arraigada en la cultura estadounidense. Muchos ven en el Modelo T al primer automóvil estadounidense, aunque sería más exacto decir que fue el primero producido para las masas. La declaración no probada por el fundador Henry Ford respecto al modelo T: “Usted puede pintarlo de cualquier color, siempre que sea negro”, se recuerda casi un siglo después. Ford también afirma que sus ingenieros y técnicos de Ford Aerospace ayudaron a colocar un hombre en la Luna ayudando a diseñar y proveer servicios para el Centro de Control de Misión de la NASA. Los partidarios de Ford son más propensos a verla como una parte mayor de la herencia de Estados Unidos que Chevrolet.

Desde el principio, Ford también ha hecho un nombre para sí misma en la historia de las carreras, comenzando con la victoria 1901 del fundador Henry Ford contra el conductor profesional Alexander Winton, en un vehículo que él mismo construyó. Desde entonces las carreras se han convertido en parte importante del ADN de Ford. La compañía de automóviles ha tenido una presencia notable en las series Indy 500, la Fórmula Uno y NASCAR, con pilotos como Tom Kendall, Jacques Villeneuve, John Force e incluso Paul Newman que eligen competir con vehículos Ford. La creación de sólidas conexiones con el pasado de Estados Unidos es una parte importante de la estrategia de branding de Ford.

Ford y General Motors también adoptan enfoques muy diferentes hacia el marketing. Mientras que el lema de Chevrolet: “Chevy corre profundamente” es un intento de posicionar la marca como un elemento vital de la herencia de Estados Unidos, el lema de Ford: “Ford. Maneje uno” y sus eslóganes anteriores de “Bold Moves” y “¿Ha conducido un Ford últimamente?” Evocan una imagen más exclusiva que Chevrolet. Ford y GM también difieren en cómo construyen la marca de sus vehículos. Ford adopta un enfoque familiar, colocando el nombre de Ford junto con la marca del vehículo. General Motors, sin embargo, ha abrazado la arquitectura de marca invisible, a partir de 2009. Antes de este tiempo, GM colocaba su logotipo de “Marca de excelencia” en sus vehículos para conectarlos con la empresa matriz. Pero en 2009, GM expresó su intención de permitir que sus vehículos se sostengan por sí mismos. Sus vehículos nuevos no tendrán ninguna afiliación visible con GM, ni las otras marcas de GM. Esta estrategia tiene ventajas y desventajas. El branding familiar informa a los consumidores cuando la misma empresa ofrece una gama de diferentes vehículos. Si el consumidor tiene una impresión favorable de la empresa o incluso de un modelo individual, entonces es probable que lleve esa percepción a otro modelo de la empresa. Por otro lado, la marca familiar corre el riesgo de contaminar a toda la familia si un producto de la mezcla se percibe como inferior. En el caso de GM, la quiebra de la compañía y el posterior rescate tenían la capacidad de contaminar sus cuatro marcas de vehículos, a pesar de sus méritos individuales. Al adoptar una arquitectura de marca invisible, GM reduce el riesgo de contaminación de la marca.

## Mercado internacional

Chevrolet vende más de cuatro millones de vehículos en más de 140 países y representa aproximadamente 70% de todas las ventas de GM en los mercados extranjeros. Mientras que Chevrolet ha tratado de crear una imagen de marca consistente en todo el mundo, sus productos se diferencian por mercado. Por ejemplo, la línea de productos de Chevrolet Sudáfrica incluye Chevrolet Spark, Aveo, Lumina, Optra, Cruze, Orlando y Sonic. En Brasil, la línea de productos tiene el Camaro, así como el Chevrolet Captiva, Prisma, S10, Meriva, Zafira y Astra. Los diferentes modelos apelan a los gustos distintos de los diversos mercados de destino de Chevrolet.

Aunque por años Chevrolet se ha retratado como una marca estadounidense, en realidad se ha vuelto verdaderamente globalizada. De hecho, los comercializadores de Chevrolet ahora tratan de insertar la marca Chevrolet en otras culturas justo cuando se ponen en camino para convertirla en una parte esencial de la cultura estadounidense. En un esfuerzo por crear mayor conciencia de marca, GM ha decidido reestructurar a Daewoo, una marca surcoreana que adquirió a principios de la década de 2000 como Chevrolet. Aunque las ventas de los vehículos Daewoo han aumentado en los últimos años, GM reconoce que muchos surcoreanos carecen del conocimiento de la marca Chevrolet. Espera que la refundación de Daewoo como Chevrolet aumente la conciencia y permita a Chevrolet competir.

Las ventas de Chevrolet siguen siendo más altas en Estados Unidos, seguido por Brasil. Sin embargo, China no está muy lejos. Esta es ahora el tercer mercado más grande para Chevrolet y el más grande del mundo para los vehículos. Chevrolet vende una variedad de autos en China, como el Volt, Camaro, Captiva, Aveo, Vela y Spark. GM ha entrado en varias empresas conjuntas con empresas chinas con el fin de vender vehículos Chevrolet dentro del país. China

es también un mercado rentable para los vehículos eléctricos (EV) y Chevrolet es optimista acerca de cómo será el Chevy Volt. Sin embargo, la empresa también se enfrenta a muchos desafíos en sus planes para introducir EV en China. El gobierno chino ha ordenado que los fabricantes de automóviles EV extranjeros entren en empresas conjuntas con empresas nacionales para producir los vehículos eléctricos en China. Estas empresas conjuntas ofrecen muchas ventajas, pero también requieren que Chevrolet comparta algunos de sus secretos comerciales con sus socios. Por esta razón, GM ha decidido importar el Chevy Volt, renunciando a ciertos beneficios en lugar de compartir su tecnología.

Otro desafío para Chevrolet se relaciona con la personalización. Personalizar los vehículos para diferentes mercados requiere tiempo, y los gerentes de GM quieren aumentar la producción y disminuir el proceso de comercialización. Esto ha llevado a GM a considerar un nuevo diseño para sus vehículos que incorpora la «arquitectura de núcleo global». Tal movimiento permitiría a las marcas de GM crear un diseño más estandarizado con ligeras adaptaciones para diferentes mercados. Esto probablemente ahorraría tiempo y dinero a GM, pero debido a que los gustos culturales pueden diferir significativamente, un diseño globalizado no está exento de riesgos. No es seguro si Chevrolet puede crear un vehículo estandarizado que será aceptado por varias culturas diferentes.

## Desafíos y recuperación

Después de casi un siglo en los negocios, Chevrolet enfrentó su mayor amenaza con la bancarrota de GM en 2008. La compañía necesitó un rescate masivo de 50 000 millones de dólares del gobierno, y aunque GM se ha recuperado, su reputación requerirá más tiempo. Ford, el único de los tres grandes fabricantes de automóviles que no aceptó un rescate del gobierno, adoptó un enfoque combativo contra sus competidores en su publicidad. La compañía filmó un anuncio de un cliente que acababa de comprar una nueva camioneta Ford diciendo: «No iba a comprar otro coche que fue rescatado por nuestro gobierno. Iba a comprar de un fabricante que está de pie por su cuenta: ganar, perder o dibujar». Aunque el comercial después fue retirado del aire (Ford dijo que había seguido su curso), este punto de vista representaba los sentimientos de muchos estadounidenses que sentían que GM y Chrysler se habían sobredimensionado y luego dependían de los contribuyentes para rescatarlos por sus errores.

A pesar de estos tiempos oscuros para GM, el director ejecutivo Akerson declaró que consideraba a Chevrolet como una potencia de la innovación y creyó que la marca podría traer a GM de regreso del derrumbamiento. La recuperación, sin embargo, ha sido dolorosa para GM. Retiró la mitad sus marcas de su mezcla de productos, incluyendo a Pontiac, Hummer, Saturn y Saab. Aunque esto da a los clientes menos marcas a partir de las cuales elegir, la manera en la que GM puede centrarse más en modificar sus marcas restantes podría beneficiar a Chevrolet en el largo plazo.

Tales modificaciones serán importantes a medida que las condiciones ambientales en el mercado continúen cambiando. Por ejemplo, las nuevas e inminentes regulaciones requieren que los fabricantes de automóviles creen vehículos que sean más eficientes en combustible. En 2025, los vehículos deben ser capaces de alcanzar 54.5 millas por galón. Tales cambios serán costosos y exigirán que GM tome medidas ahora. Por lo tanto, es probable que los nuevos vehículos de Chevrolet sean más ligeros y posean más tecnología de ahorro de energía. Tales modificaciones son esenciales para asegurar que Chevrolet cumpla con las demandas de los consumidores y las demandas regulatorias del gobierno.

La marca Chevrolet es un modelo al que aspiran los profesionales del marketing. A diferencia de tantas otras marcas, ha durado un siglo debido a sus innovadoras modificaciones en el producto y su capacidad para recuperarse de los fallos. Debe seguir aprovechando las oportunidades del mercado, modificar constantemente sus productos y adaptar su marca a los gustos cambiantes de los clientes. El cumplimiento exitoso de estos criterios podría permitir que la marca Chevrolet tuviera éxito durante otro siglo.

## Preguntas de análisis

1. Evalúe la diversidad de los tipos de vehículos y tamaños que se venden bajo la marca Chevrolet. ¿Qué fortalezas y debilidades son evidentes en la mezcla de productos de Chevy?
2. ¿Cómo ha manejado estratégicamente Chevrolet su marca y su reputación en los últimos 100 años? ¿Qué oportunidades y amenazas afectarán la marca y la reputación de Chevy en el futuro?
3. ¿Qué estrategias de marketing específicas recomendaría que podrían ayudar a Chevrolet a durar otros 100 años? ¿Qué tan importante es el legado de Chevy de la innovación para el futuro de la marca?

## Fuentes

AutolineDetroit, "Chevy Cruze: The Most Important Car in GM History", YouTube, 16 de septiembre de 2010 (<http://www.youtube.com/watch?v=87WlQU23WgY>); Keith Barry, "Ground Control: Celebrating Astronauts and their Corvettes", *Wired*, 9 de mayo de 2011 (<http://www.wired.com/autopia/2011/05/astronauts-chevrolet-corvette>); Jim Bernardin, "About Old Chevy Ads", 7 de febrero de 2008 ([http://oldchevyads.blogspot.com/2008/02/63-corvette-magazine\\_1336.html](http://oldchevyads.blogspot.com/2008/02/63-corvette-magazine_1336.html)); Henry Biggs, "Top 10: Muscle Cars", MSN, 2 de marzo de 2006 (<http://cars.uk.msn.com/news/articles.aspx?cp-documentid=147864031>); Keith Bradsher, "G.M. Plans to Develop Electric Cars With China", *New York Times*, 20 de septiembre de 2011 (<http://www.nytimes.com/2011/09/21/business/global/gm-plans-to-develop-electric-cars-with-chinese-automaker.html>); Dave Caldwell, "Monte Carlo Off the Track", *New York Times*, 25 de noviembre de 2007 (<http://www.nytimes.com/2007/11/25/automobiles/25MONTE.html>); "Chevrolet" (<http://www.superbrands.com/za/pdfs/CHEV.pdf>), consultado el 27 de julio de 2012; "Chevrolet Camaro History", Edmunds (<http://www.edmunds.com/chevrolet/camaro/history.html>), consultado el 27 de julio de 2012; "Chevrolet Camaro—World Car Design of the Year 2010", AUSmotive.com, 8 de abril de 2010 (<http://www.ausmotive.com/2010/04/08/chevrolet-camaro-world-car-design-of-the-year-2010.html>); Chevrolet China (<http://www.chevrolet.com.cn/brand-site>), consultado el 27 de julio de 2012; "Chevrolet Corvette History", Edmunds (<http://www.edmunds.com/chevrolet/corvette/history.html>), consultado el 27 de julio de 2012; "Chevrolet Equinox Review", *US News & World Report*, 27 de febrero de 2012 ([http://usnews.rankingsandreviews.com/cars-trucks/Chevrolet\\_Equinox](http://usnews.rankingsandreviews.com/cars-trucks/Chevrolet_Equinox)); "Chevrolet Impala Review", Edmunds (<http://www.edmunds.com/chevrolet/impala>), consultado el 27 de julio de 2012; Chevrolet South Africa, "Chevrolet Captiva Gold Commercial", YouTube, 14 de junio de 2011 (<http://www.youtube.com/watch?v=uo-gbSHjddNY>); Chevrolet South Africa, "Chevrolet TV Commercial", YouTube, 30 de julio de 2010 (<http://www.youtube.com/watch?v=BmswxNKGg9w&NR=1&feature=endscreen>); "Chevrolet Suburban Review", Edmunds (<http://www.edmunds.com/chevrolet/suburban>), 27 de julio de 2012; "Chevrolet Suburban and Traverse Named Top 10 Family Cars by Kelley Blue Book's kbb.com", General Motors, 24 de febrero de 2011 ([http://media.gm.com/content/media/us/en/chevrolet/news.detail.html/content/Pages/news/us/en/2011/Feb/0224\\_Chevrolet](http://media.gm.com/content/media/us/en/chevrolet/news.detail.html/content/Pages/news/us/en/2011/Feb/0224_Chevrolet)); "Chevrolet Tahoe Review", Edmunds (<http://www.edmunds.com/chevrolet/tahoe>), consultado el 27 de julio de 2012; "Chevrolet Turns 100", *Automobile*, noviembre de 2011, 53–97; Chevrolet website (<http://www.chevrolet.com>), consultado el 27 de julio de 2012; "Chevrolet Volt", Chevrolet (<http://www.chevrolet.com/volt-electric-car>), consultado el 27 de julio de 2012; Bill Connell, "Astronauts and Corvettes", *Corvette Blog*, 2 de septiembre de 2007 (<http://www.corvetteblog.com/2007/09/celebrity-corvettes-astronauts-and-corvettes>); Kevin Cool, "Heavy Metal", *Stanford Magazine*, septiembre-octubre de 2004 ([http://alumni.stanford.edu/get/page/magazine/article/?article\\_id=35646](http://alumni.stanford.edu/get/page/magazine/article/?article_id=35646)), consultado el 21 de diciembre de 2011; "Corvette Drops to 50-Year Sales Low as Sports Cars Sputter, Reports Edmunds' AutoObserver.com", Edmunds, 21 de enero de 2010 (<http://www.edmunds.com/about/press/corvette-drops-to-50-year-sales-low-as-sports-cars-sputter-reports-edmunds-autoobserver.com.html>); Matt Davis, "2011 World Car Awards: How close it was," *Auto Blog*, 27 de abril de 2011 (<http://www.autoblog.com/2011/04/27/2011-world-car-awards-how-close-it-was>); Lindsey Fisher, "Corvette Sales Reach 19-Month Record High in April," *Corvette Online*, 5 de mayo de 2011 (<http://www.corvetteonline.com/news/corvette-sales-reach-19-month-record-high-in-april>); "From 0 to 100," *The Economist*, 29 de octubre de 2011, 76; Burton W. Fulsom, "Billy Durant and the Founding of General Motors," Mackinac Center for Public Policy, 8 de septiembre de 1998 (<http://www.mackinac.org/article.aspx?ID=651>); Jon Gertner, "How Do You Solve a Problem like GM, Mary?" *Fast Company*, octubre de 2011, pp. 104–108, 148; "GM rebrands GM Daewoo as Chevrolet in S. Korea," *Reuters*, 19 de enero de 2011 (<http://www.reuters.com/article/2011/01/20/gmdaewoo-chevy-idUSTOE70I05A20110120>); Allyson Harwood, "2011 Motor Trend Truck Of The Year: Chevrolet Silverado HD," *Motor Trend*, 12 de diciembre de 2010 ([http://www.motortrend.com/offtheyear/truck/1102\\_2011\\_motor\\_trend\\_truck\\_of\\_the\\_year\\_chevrolet\\_silverado\\_hd/viewall.html#ixzz1hCvSvs7t](http://www.motortrend.com/offtheyear/truck/1102_2011_motor_trend_truck_of_the_year_chevrolet_silverado_hd/viewall.html#ixzz1hCvSvs7t)); James R. Healy, "100 Years of Chevy," *USA Today*, 31 de octubre de 2011, 1B, 2B; James Healey, "2012 Chevy Cruze Eco: Mileage gain, no pain," *USA Today*, 27 de mayo de 2011 ([http://www.usatoday.com/money/autos/reviews/healey/2011-05-26-chevrolet-cruze-eco-test-drive\\_n.htm](http://www.usatoday.com/money/autos/reviews/healey/2011-05-26-chevrolet-cruze-eco-test-drive_n.htm)); Jim Henry, "Nissan Says Batteries for the Nissan Leaf Can Take a Licking," *Forbes*, 22 de diciembre de 2011 (<http://www.forbes.com/sites/jimhenry/2011/12/22/nissan-says-batteries-for-the-nissan-leaf-can-take-a-licking>); "Heritage," Ford website (<http://corporate.ford.com/our-company/heritage>), 27 de julio

de 2012; Dan Ikenson, "Ford Pulling Anti-Bailout Ad Shows Ongoing Ripples From Washington," *Forbes*, 27 de septiembre de 2011 (<http://www.forbes.com/sites/beltway/2011/09/27/ford-pulling-anti-bailout-ad-shows-ongoing-ripples-from-washington>); Cheryl Jensen, "Forecast Says China Provides Opportunities and Competition," *New York Times*, 23 de agosto de 2010 (<http://wheels.blogs.nytimes.com/2010/04/23/forecast-says-china-provides-opportunities-and-competition>); Bradley Johnson, "From 'See the USA in your Chevrolet' to 'Like a Rock,' Chevy Ads Run Deep," *Advertising Age*, 31 de octubre de 2011 (<http://adage.com/article/special-report-chevy-100/100-years-chevrolet-advertising-a-timeline/230636/#2000>); Soyoun Kim, "GM bans use of 'Chevy' brand name internally," *Reuters*, 10 de junio de 2010 (<http://www.reuters.com/article/2010/06/10/gm-chevy-idUSN1024152620100610>); Jeremy Korzeniewski, "Tagline shuffle: 'Bold Moves' out, 'Ford. Drive One' in," *AutoBlog*, 19 de marzo de 2008 (<http://www.autoblog.com/2008/03/19/tagline-shuffle-bold-moves-out-ford-drive-one-in>); Jeremy Korzeniewski, "Report: New slogan 'Chevy Runs Deep' coming this fall [w/poll]," *AutoBlog*, 25 de octubre de 2010 (<http://www.autoblog.com/2010/10/25/report-new-slogan-chevy-runs-deep-coming-this-fall-w-poll>); Charles Krome, "2011 Chevrolet Impala: The Same As Ever," *Autobytel*, 15 de febrero de 2011 (<http://www.autobytel.com/chevrolet/impala/2011/car-buying-guides/2011-chevrolet-impala-same-as-it-ever-was-104636>); Katie LaBarre, "2012 Suburban Safety," *US News*, 7 de marzo de 2012 ([http://usnews.rankingsandreviews.com/cars-trucks/Chevrolet\\_Suburban/Safety](http://usnews.rankingsandreviews.com/cars-trucks/Chevrolet_Suburban/Safety)); Katie LaBarre, "Chevrolet Tahoe Review," *US News & World Report*, 3 de febrero de 2012 ([http://usnews.rankingsandreviews.com/cars-trucks/Chevrolet\\_Tahoe](http://usnews.rankingsandreviews.com/cars-trucks/Chevrolet_Tahoe)); Joann Muller, "Ford Looks Hypocritical In New Anti-Bailout Commercial," *Forbes*, 19 de septiembre de 2011 (<http://www.forbes.com/sites/joannmuller/2011/09/19/ford-looks-hypocritical-in-new-anti-bailout-commercial>); Joann Muller, "The best-selling vehicles of 2011," *MSNBC*, 9 de noviembre de 2011 ([http://www.msnbc.msn.com/id/45165770/ns/business-forbes\\_com/t/best-selling-vehicles](http://www.msnbc.msn.com/id/45165770/ns/business-forbes_com/t/best-selling-vehicles)); Dan Neil, "Brand-New and Almost Out of Date," *Wall Street Journal*, 31 de julio de 2010 (<http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703578104575397271724890814.html>); "New Chevrolet Corvette Reviews, Specs, & Pricing," *Motor Trend* ([http://www.motortrend.com/new\\_cars/04/chevrolet/corvette](http://www.motortrend.com/new_cars/04/chevrolet/corvette)), consultado el 27 de julio de 2012; Jayne O'Donnell, "Chevrolet races to meet demand for 2010 Camaro," *USA Today*, 29 de junio de 2009 ([http://www.usatoday.com/money/autos/2009-06-28-camaro-chevrolet-2010\\_N.htm](http://www.usatoday.com/money/autos/2009-06-28-camaro-chevrolet-2010_N.htm)); Jayne O'Donnell and Rachel Roubein, "SUVs safer than ever, but small cars still perilous," *USA Today*, 9 de junio de 2011 ([http://www.usatoday.com/money/autos/2011-06-09-suv-crash-death-rates-drop\\_n.htm](http://www.usatoday.com/money/autos/2011-06-09-suv-crash-death-rates-drop_n.htm)); "100 Years of Icons," Chevrolet Culture, (<http://www.chevrolet.com/culture/article/iconicchevys>), consultado el 27 de julio de 2012; Mike Ramsey and Sharon Terlep, "Americans Embrace SUVs Again," *Wall Street Journal*, 2 de diciembre de 2011 (<http://online.wsj.com/article/SB10001424052970204012004577072132855087336.html>); Aaron Robinson, "2008 Chevrolet Equinox Fuel Cell," *Car and Driver*, septiembre de 2006 (<http://www.caranddriver.com/news/2008-chevrolet-equinox-fuel-cell-car-news>), 27 de julio de 2012; Norihiko Shirouzu, "China Spooks Auto Makers," *Wall Street Journal*, 16 de septiembre de 2010 (<http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704394704575495480368918268.html>); Chris Shunk, "Video: Chevrolet Cruze ads ramps up," *AutoBlog*, 8 de septiembre de 2010 (<http://www.autoblog.com/2010/09/08/video-chevrolet-cruze-ads-ramp-up/#continued>); Chuck Squatriglia, "Feds OK GM's Fix for Volt Battery Pack," *Wired*, 5 de enero de 2012 (<http://www.wired.com/autopia/2012/01/feds-ok-gms-redesign-of-volt-battery-pack>); Jonathon Stempel, "GM says bankruptcy excuses it from Impala repairs," *Reuters*, 19 de agosto de 2011 (<http://www.reuters.com/article/2011/08/19/gm-impala-lawsuit-idUSN1E7710Z820110819>); Alex Taylor III, "Chevy Volt vs. Nissan Leaf: Who's winning?" *CNNMoney*, 15 de septiembre de 2011 (<http://tech.fortune.cnn.com/2011/09/15/chevy-volt-vs-nissan-leaf-whos-winning>); "Ten Chevrolet Trucks That Built a Global Brand," General Motors, 22 de noviembre de 2011 ([http://media.gm.com/content/media/us/en/chevrolet/news.detail.html/content/Pages/news/us/en/2011/Nov/1121\\_truckhistory](http://media.gm.com/content/media/us/en/chevrolet/news.detail.html/content/Pages/news/us/en/2011/Nov/1121_truckhistory)); Sharon Terlep, "The Secrets of the GM Diet," *Wall Street Journal*, 5 de agosto de 2011 (<http://online.wsj.com/article/SB10001424053111903454504576487822808431928.html>); Sharon Terlep, "Slow Sales Dogged Volt Before Fires," *Wall Street Journal*, 5 de diciembre de 2011 (<http://online.wsj.com/article/SB10001424052970204903804577078692310067200.html>); "The 2012 Chevrolet Cruze," Chevrolet (<http://www.chevrolet.com/cruze-compact-car>), consultado el 27 de julio de 2012; "The Model T," Showroom of Automotive History (<http://www.hfmgv.org/exhibits/showroom/1908/model.t.html>), consultado el 27 de julio de 2012; "The Top 10 Moments in Chevrolet Motor Sports," Chevrolet (<http://www.chevrolet.com/culture/article/chevy-racing-history.html>), consultado el 27 de julio de 2012; David Thomas, "Chevy drops ad campaign 'Like a Rock,'" *AutoBlog*, 8 de agosto de 2004 (<http://www.autoblog.com/2004/08/08/chevy-drops-ad-campaign-like-a-rock>); Chrissie Thompson, "Chevrolet Cruze's success shocks the auto industry," *USA Today*, 6 de noviembre de 2011 (<http://content.usatoday.com/communities/driveon/post/2011/11/chevrolet-cruze-general-motors-gm-big-sales/1>); "2010 Chevrolet Camaro Preview," JDPower.com (<http://www.jdpower.com/content/detail.htm?jdpArticleId=759>), consultado el 27 de julio de 2012; "2012 Chevrolet Impala," Edmunds (<http://www.edmunds.com/chevrolet/impala/2012>), consultado el 27 de julio de 2012; Peter Valdes-Dapena, "GM dumps Chevy for Chevrolet," *CNN Money*, 10 de junio de 2010 ([http://money.cnn.com/2010/06/10/autos/gm\\_no\\_chevy/index.htm](http://money.cnn.com/2010/06/10/autos/gm_no_chevy/index.htm)); David Welch, "GM Looking to Reboot Chevrolet Advertising Campaign After a Slow Start," *Bloomberg*, 31 de agosto de 2011 (<http://www.bloomberg.com/news/2011-08-31/gm-looking-to-reboot-chevrolet-advertising-campaign-after-a-slow-start.html>); "What Marketers Can Learn From Ford," Branding Strategy Insider, 13 de agosto de 2010 (<http://www.brandingstrategyinsider.com/2010/08/what-marketers-can-learn-from-ford.html>); Chris Woodyard, "General Motors to remove its 'Mark of Excellence' logos from new cars," *USA Today*, 26 de agosto de 2009 (<http://content.usatoday.com/>

[communities/driveon/post/2009/08/68497806/1](http://content.usatoday.com/communities/driveon/post/2009/08/68497806/1)); Chris Woodyard, "Sales shockers: Chevrolet Camaro whipping Ford Mustang," *USA Today*, 4 de abril de 2011 (<http://content.usatoday.com/communities/driveon/post/2011/04/sales-shockers-chevrolet-camaro-whipping-ford-mustang/1>); Chris Woodyard, "Chevrolet Volt outsells Nissan Leaf," *USA Today*, 4 de diciembre de 2011 (<http://content.usatoday.com/communities/driveon/post/2011/12/electric-wars-chevrolet-volt-outsells-nissan-leaf-last-month/1>); y Chris Woodyard, "Volt loses some potential buyers," *USA Today*, 8 de diciembre de 2011, 1A.



## CASO 10

# Wyndham Worldwide adopta una estrategia de marketing orientada hacia los grupos de interés\*

**Sinopsis:** Desde su fundación en 1981, Wyndham Worldwide ha surgido como una potencia mundial en la industria del alojamiento, el tiempo compartido y el alquiler. A lo largo del camino, atravesó varias fusiones y adquisiciones, así como una estrategia de marca inconsistente. Después de luchar a través de la recesión de 2008, Wyndham se movió rápidamente para revitalizar sus principales marcas y lanzar nuevos conceptos de alojamiento, todos con un enfoque láser en una estrategia de marketing orientada hacia los grupos de interés. Este caso revisa brevemente la historia de Wyndham y los desafíos que enfrentó para convertirse en la marca de gran alcance que es hoy. También se revisa su estrategia de marketing multifacética y orientada hacia los grupos de interés teniendo en cuenta cómo sus marcas se han convertido en sinónimo de calidad, liderazgo ético, satisfacción del cliente y sostenibilidad.

**Temas:** Orientación hacia los grupos de interés, estrategia de marketing, estrategia de branding, ética, sostenibilidad, responsabilidad social, reputación corporativa, satisfacción del cliente, marketing internacional

**W**yndham Worldwide, con sede en Parsippany, Nueva Jersey, es una proveedora global, líder en los servicios relacionados con los viajes, como alojamiento, tiempos compartidos y alquileres. La empresa se puede dividir en tres: Wyndham Hotel Group, Wyndham Vacation Ownership y Wyndham Exchange & Rentals. Cada una de ellas se compone de diferentes empresas y marcas que son bien conocidas por derecho propio. A pesar de los muchos servicios que la organización ofrece, Wyndham Worldwide es mejor conocida por sus cadenas hoteleras. Wyndham Hotel Group está integrada por más de 7 200 hoteles de franquicia, incluyendo marcas conocidas como Days Inn, Howard Johnson, Super 8, Ramada y Planet Hollywood. La figura de caso 10.1 ofrece una visión general de la mezcla de productos de Wyndham.

Desde que Wyndham Worldwide se convirtió en una empresa independiente, en 2006, ha logrado una sólida reputación de calidad y una gestión adecuada de los grupos de interés. Muchos grupos diferentes ven a Wyndham Worldwide como una empresa que realmente se

\*Harper Baird y Jennifer Sawayda, de la Universidad de Nuevo México, desarrollaron este caso, con ayuda de Chandani Bhasin y Cassondra Lopez, bajo la dirección de O.C. Ferrell y Linda Ferrell, de la Universidad de Nuevo México. Se pretende que sirva para el análisis en clase y no para ilustrar el manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa.

### FIGURA DE CASO 10-1 Mezcla de productos de Wyndham

Wyndham Hotel Group	Wyndham Exchange & Rentals	Wyndham Vacation Ownership
Wyndham Hotels and Resorts	Wyndham Vacation Rentals	Club Wyndham
Wyndham Grand Collection	Landal Greenparks	Wyndham Vacation Resorts Asia Pacific
Wyndham Garden	cottages4you	WorldMark
TRYP	Canvas Holidays	
Wingate	James Villa Holidays	
Hawthorn Suites	Hoseasons	
Microtel Inns & Suites	RCI	
Dream Hotels	The Registry Collections	
Planet Hollywood		
Ramada Worldwide		
Night Hotels		
Baymont Inns & Suites		
Days Inn		
Super 8		
Howard Johnson		
Travelodge		
Knights Inn		

Fuente: Sitio web Wyndham Worldwide, (<http://www.wyndhamworldwide.com/about-wyndham-worldwide/our-brands>), consultado el 31 de agosto de 2012.

preocupa por sus necesidades e inquietudes. Las iniciativas de los grupos de interés de la compañía y los sólidos programas de ética y cumplimiento son modelos a seguir en cuanto a las prácticas en la industria de hoteles y resorts.

## Historia y antecedentes

Trammel Crow fundó la Wyndham Hotel Corporation, en 1981. La empresa creció rápidamente y se fusionó con Patriot American Hospitality, Inc., en 1998. La nueva empresa fusionada se renombró Wyndham International, Inc. La flamante Wyndham se embarcó en una estrategia agresiva mediante la adquisición de otros hoteles y compañías. Sin embargo, cometió el error común de crecer demasiado rápido, contrayendo una deuda masiva en el proceso. Patriot American solicitó un rescate de mil millones de dólares a los grupos de inversionistas privados. La compañía se sometió a un extenso proceso de reestructuración, en el cual Patriot se convirtió en una subsidiaria de propiedad absoluta de Wyndham International.

En 2005, Cendant Corp., compró la marca del hotel Wyndham. El precio de las acciones de Cendant se mantuvo estancado desde su fusión con CUC International en 1997, una empresa que más tarde se vio implicada en uno de los mayores fraudes contables de su época. Desafortunadamente para Cendant, la adquisición de Wyndham no hizo mucho para elevar el precio de sus acciones. Un año más tarde, Cendant se separó de sus negocios de alojamiento, tiempos compartidos y alquiler para crear Wyndham Worldwide y el nombre Cendant fue retirado oficialmente.

A pesar de estos cambios, Wyndham Worldwide continuó enfrentando desafíos. Por ejemplo, sus marcas de hotel habían ganado una reputación de inconsistencia. Cada hotel parecía ser diferente del otro, por lo que era difícil para Wyndham establecer una sólida identidad de marca. El director ejecutivo, Stephen Holmes, culpó de su crisis de identidad al marketing in-

eficaz de los inversores anteriores. Holmes pensaba que la clave del éxito era crear un aspecto coherente para la marca y contratar a Michael Graves para que rediseñara sus hoteles. Entonces se presentó la recesión. Con la disminución de la demanda hotelera, Wyndham registró una pérdida trimestral de 1 360 millones de dólares en 2009 y se vio obligada a vender más acciones para recaudar los fondos necesarios. Sin embargo, el director ejecutivo de su división hotelera, Eric Danziger, siguió trabajando para crear una imagen de marca más consistente para los hoteles. En la creación de su nueva imagen, la compañía también amplió su alcance internacional con la adquisición de marcas de hoteles en las principales ciudades internacionales. Hoy en día, Wyndham Worldwide está ubicada en seis continentes y emplea a 25 000 personas en todo el mundo.

## Estrategia de branding de Wyndham

Durante algún tiempo, muchas personas consideraron inconstante la calidad del servicio y los beneficios en los hoteles Wyndham. Eric Danziger creía que las iniciativas de marketing anteriores entraban en conflicto entre sí para confundir la identidad de marca de la compañía. Como parte del rediseño, Wyndham buscó crear una identidad sólida para cada cadena hotelera que capturara el sentimiento de su historia y propósito. El objetivo era crear una “experiencia de estilo de vida centrada en el cliente que sea relevante para los huéspedes en todos los niveles”.

Como parte de su nueva estrategia de marca, cada cadena de hoteles Wyndham fue rediseñada pensando en los clientes. Por ejemplo, la larga historia de la cadena de hoteles Howard Johnson llevó a Wyndham a crear un ambiente “icónico” para estos hoteles que se centran en los viajeros por placer y las familias. Los beneficios experienciales de la cadena Howard Johnson incluyen un ambiente familiar y la posibilidad de alojarse en un hotel clásico a un precio razonable. Por otro lado, las cadenas hoteleras más lujosas de Wyndham ofrecen una experiencia completamente diferente. Su Night Hotel en la ciudad de Nueva York afirma ser “Para el viajero que se deleita con todas las cosas después de la oscuridad”. El hotel trata de imbuir un ambiente “sexy” con un elegante restaurante y un bar, así como muebles de color oscuro. Los hoteles TRYP están situados en algunas de las ciudades más grandes del mundo como Europa, América del Sur y América del Norte. Los hoteles están diseñados para adaptarse al entorno local y, por lo tanto, van desde modernistas hasta históricos. Los hoteles están destinados a ser una extensión de la ciudad en la que se encuentran, lo que permite a los visitantes experimentar la emoción de la ciudad, incluso antes de salir del hotel. Wyndham esperaba que las nuevas identidades de cada cadena hotelera combinadas con un marketing consistente ayudaran a solidificar la marca y atraer a más clientes.

## La orientación enfocada en los grupos de interés de Wyndham

La visión de Wyndham Worldwide es “ser la primera compañía operadora de hoteles de marca en el mundo”. Para alcanzar este objetivo, la compañía ha adoptado una estrategia de marketing orientada hacia los grupos de interés para atender las demandas de una amplia gama de grupos primarios y secundarios. La orientación hacia los grupos de interés en el marketing implica actividades y procesos que crean valor a través de las relaciones con múltiples grupos, como clientes, proveedores, empleados, accionistas, reguladores y la comunidad local. Wyndham confía en sus grupos de interés principales interesados por su éxito continuo.

Con el fin de satisfacer a los grupos de interés pertinentes, Wyndham recopila información, tanto de manera formal como informal, para determinar las cuestiones pertinentes de interés. Sin embargo, la orientación hacia los grupos de interés no está completa a menos que incluya actividades que aborden asuntos específicos que alcancen o superen las expectativas de dichos grupos. Esto ha llevado a Wyndham a desarrollar una serie de iniciativas, como beneficios para sus leales clientes y empleados, programas comunitarios y prácticas respetuosas con el ambiente.

Wyndham juzga su orientación hacia los grupos de interés a través de la retroalimentación de estos grupos y la generación de datos de toda la organización, lo que da lugar a la evaluación del efecto de la empresa sobre estos grupos.

Wyndham es consciente de que la orientación hacia los grupos de interés está relacionada con el desempeño de la participación de mercado, el desempeño financiero, la reputación y el compromiso de los empleados. La compañía trabaja “para mantener la responsabilidad social, como una forma de vida, trabajo y juego que abarca completamente la visión y los valores que Wyndham Worldwide ha incorporado”. Un clima de ética y responsabilidad social crea una gran confianza entre los grupos de interés de una empresa. Por lo tanto, Wyndham Worldwide ha adoptado cinco valores centrales de responsabilidad social corporativa, incluyendo la integridad, el respeto, la oportunidad individual y la rendición de cuentas, la mejora de la vida de los clientes y el apoyo de la comunidad. Estos valores guían la manera en que Wyndham interactúa con sus grupos de interés.

### Relaciones con los clientes

Cuando los clientes consideran la marca Wyndham, lo más probable es que piensen en las cadenas hoteleras de lujo que atienden a los turistas ricos y empresarios. En realidad, Wyndham se dirige a los viajeros de todos los segmentos de la gama de precios. Los hoteles que llevan su nombre tienden a ser cadenas de lujo: Wyndham Hotels and Resorts, Wyndham Garden y Wyndham Grand Collection. Sin embargo, Wyndham también es dueña de las cadenas hoteleras Howard Johnson, Days Inn, Super 8, Travelodge y otras. La diversidad de las cadenas hoteleras permite a Wyndham dirigirse a una amplia gama de viajeros. Esta estrategia le ayuda a evitar la confusión de marca omitiendo el nombre Wyndham de sus hoteles económicos.

Wyndham ofrece a sus clientes muchos beneficios diferentes para aumentar su lealtad. Por ejemplo, su programa de recompensas premia con puntos y millas aéreas a los clientes por quedarse en más de 6 000 hoteles y resorts en todo el mundo. Los clientes con suficientes puntos pueden recibir noches gratis en los hoteles Wyndham. El programa ByRequest, de Wyndham, ofrece un paquete de beneficios más personalizado; Los miembros tienen acceso gratuito a internet, verificación rápida y, después de tres noches, un aperitivo y una bebida, artículos adicionales como almohadas de alta calidad y la opción de tener la habitación personalizada según las preferencias del cliente.

Además, Wyndham se esfuerza por fomentar los viajes entre las mujeres de negocios y hacer su estancia más cómoda. Desde 1995 ha dirigido Women on Their Way, un programa que se dirige específicamente a las mujeres que viajan por negocios. El sitio web del programa ofrece asesoramiento y paquetes especiales para las empresarias que planifican sus viajes. Wyndham también se enorgullece de ser una de las primeras cadenas en llevar a cabo la investigación sobre la mujer viajera cuando esta todavía era una zona mal atendida. Wyndham afirma que su investigación y retroalimentación de sus mujeres viajeras impulsó a la cadena hotelera a ofrecer comodidades mejoradas en las habitaciones, como espejos de cuerpo entero, cafeteras, y opciones de menú más saludable. La compañía tiene su propio consejo asesor femenino y periódicamente lleva a cabo encuestas e investigaciones en lo que considera un mercado importante para el éxito futuro.

Wyndham tiene gran fe en la capacidad de sus hoteles para satisfacer y superar las expectativas del cliente. Además de ser la primera empresa hotelera en implementar el seguimiento de la satisfacción del servicio al cliente en línea, cada uno de los 7 200 hoteles de la empresa muestra calificaciones y comentarios de TripAdvisor, un sitio web donde los clientes pueden compartir sus opiniones. Debido a que de 40 a 60% de los clientes de Wyndham se refieren a TripAdvisor, este movimiento muestra que la empresa entiende la importancia de las experiencias de los clientes.

### Relaciones con los empleados

La cultura corporativa en Wyndham Worldwide se centra ampliamente en el bienestar de los empleados. La empresa considera que estos últimos son cruciales para su éxito. Por esta razón, ofrece una amplia gama de beneficios para ellos, como salud y bienestar, planes de jubilación,

descuentos, asistencia educativa, asistencia a los empleados, reembolso de adopción, arreglos de trabajo flexibles y beneficios internos para los socios. Wyndham también tiene varios programas únicos para los empleados:

- Relaciones universitarias, que proporciona a los estudiantes información sobre las prácticas y oportunidades de trabajo en Wyndham.
- El programa Be Well, cuyo objetivo es mejorar la salud integral de los empleados y abogar por el ejercicio, el manejo del estilo de vida, el bienestar emocional, la salud financiera y la calidad del ambiente laboral por medio de programas como el control del peso y la reducción del estrés.
- The Count On Me! Service Promise, que hace que los empleados sean responsables ante los demás por el cumplimiento de los valores centrales del servicio central de Wyndham de responder a las necesidades de los clientes, ser respetuosos y ofrecer una gran experiencia.

Wyndham Worldwide también se da cuenta de que uno de los mejores beneficios que puede ofrecer a sus empleados es el conocimiento. La compañía cree que sus empleados tienen la oportunidad de embarcarse en carreras de largo plazo en la industria de la hospitalidad, y Wyndham quiere cultivar estas destrezas. Al hacerlo, no solo ayuda a sus empleados a aprender las habilidades necesarias, sino que también crea beneficios para la empresa, porque los empleados más calificados se traducen en un mejor servicio para los clientes. Wyndham creó el Employee Value Proposition (véase la figura de caso 10.2) para resumir los beneficios del empleo con la empresa.

### Relaciones con los accionistas

Como una compañía que cotiza en bolsa, Wyndham debe crear valor para sus accionistas, cosa que la compañía ha logrado en los últimos años. El precio de sus acciones ha aumentado constantemente, y la compañía superó a la industria hotelera en 2011, con un alza del precio de sus acciones de 26%. Su grupo de hoteles es el principal franquiciador, su grupo de Exchange & Rentals es la principal compañía de intercambio de tiempo compartido y alquiler, y su Vacation Ownership Group es el principal desarrollador de tiempo compartido. Sus elevados

#### FIGURA DE CASO 10-2 Las tres E de la propuesta de valor para los empleados de Wyndham Employee Value Proposition

##### Experiencia (*amplio conocimiento*)

- En las asignaciones de empleo
- Rotación en el empleo y observación de profesionales
- Desarrollo de un plan de Carrera personal
- Interacción con unidades transfuncional y a través de los negocios, y equipos de proyecto

##### Exposición (*ampliar redes*)

- Interacción con el liderazgo sénior
- Retroalimentación personal a través de la autoevaluación
- Frecuente “almuerce y aprenda” y sesiones informativas
- Coaching uno a uno

##### Educación (*ampliar el conocimiento*)

- Programas de aprendizaje y desarrollo de la Wyndham Worldwide University
- Investigación y oportunidad de estudio
- Ofertas actuales en línea
- Programa de reembolso de matrícula

Fuente: “Employee Value Proposition”, Wyndham Worldwide, [http://www.wyndhamworldwide.com/careers\\_at\\_wyndham/vvp.html](http://www.wyndhamworldwide.com/careers_at_wyndham/vvp.html), consultado el 28 de julio, 2012.

flujos de efectivo y la diversidad de productos y servicios lo posicionan de manera única en la industria del alojamiento.

Aunque la industria del alojamiento ha quedado rezagada después de la recesión, se espera que crezca en los próximos años. El lento fortalecimiento de la economía estadounidense, los aumentos en las reservas de los hoteles corporativos y gubernamentales y la expansión hacia los mercados internacionales aumentarán las tarifas de las habitaciones. Sin embargo, las inestables condiciones económicas mundiales pueden seguir obstaculizando el crecimiento. En el futuro, Wyndham debe estar segura de examinar cuidadosamente a su competencia. Cuatro grandes competidores que representan amenazas potenciales para la empresa incluyen Marriott Hotels, Starwood Resorts, Resorts Wynn y MGM Mirage. Todos ellos son ampliamente admirados y su puntuación alta en conciencia de marca. Para mejorar su posición competitiva y, por lo tanto, su valor para los accionistas, Wyndham tendrá que identificar, supervisar y reaccionar ante las amenazas y oportunidades en un entorno empresarial en rápido cambio.

### Relaciones con las comunidades

Uno de los valores corporativos de Wyndham Worldwide es apoyar a sus comunidades. Afirma que: “Como una gran empresa, ofrecemos empleo que ayuda a las comunidades en las que operamos. Pero la filosofía de Wyndham es que no es suficiente. Tenemos que retribuir a nuestras comunidades para mejorar el mundo que nos rodea”. Esto llevó a la compañía a crear varios programas éticos y filantrópicos.

Wyndham se compromete a proteger los derechos humanos de las personas dentro de la “esfera de influencia” de la compañía. Adoptó una Declaración de Política de Derechos Humanos en 2007 y se centra en el trato ético hacia todos los trabajadores. Wyndham tiene como objetivo proporcionar un ambiente de trabajo seguro, rechaza todas las formas de trabajo forzado (en especial el infantil) y apoya el derecho de los empleados a formar sindicatos.

Wyndham Worldwide tiene una serie de programas filantrópicos para atender las necesidades de sus grupos de interés. El más grande es Wishes by Wyndham, que trabaja para apoyar a las organizaciones benéficas que ayudan a las mujeres y los niños con donaciones, voluntariado, recaudación de fondos y concientización. Bajo Wishes by Wyndham, la compañía ha adoptado tres organizaciones benéficas:

- The SeriousFun Children’s Network, una organización que ofrece programas gratuitos a los niños con enfermedades graves.
- Christel House, un centro de aprendizaje para niños fundado por Christel DeHaan, empleada y miembro del consejo de administración de Wyndham, se dio cuenta de que ayudar a la gente proporcionando alimentos y ropa era solo una solución temporal al problema mucho más grande de la pobreza.
- La Starlight Children’s Foundation, que ofrece actividades de entretenimiento y educativas a los niños con enfermedades.

Además de su apoyo corporativo hacia estos programas, Wyndham anima intensamente a sus empleados a contribuir con sus esfuerzos filantrópicos y consigue a sus clientes implicados dándoles una ocasión para donar sus puntos de las recompensas a la caridad.

### Relación con el ambiente

Wyndham Worldwide reconoce que sus prácticas laborales tienen un impacto inmenso en el ambiente. La compañía cree que el uso de productos más respetuosos con el ambiente y la reducción de su impacto ambiental no solo ayudará al entorno sino que también preservará el dinero en forma de ahorro de energía, contribuyendo al desempeño financiero de la empresa. Por lo tanto, pretende reducir su impacto negativo y apoyar iniciativas sostenibles. Wyndham Worldwide enfatiza los siguientes objetivos:

- Educar e influir en los grupos de interés internos y externos sobre temas ambientales
- Reducir el consumo de energía y controlar el rendimiento
- Reducir el consumo de agua y energía, y reciclar
- Mejorar la calidad del aire
- Minimizar los residuos mediante el reciclaje y la reutilización de materiales
- Implementar prácticas sostenibles de adquisiciones
- Participar en las actividades ambientales de la comunidad local

Al igual que Wyndham tiene equipos dedicados a la ética y el cumplimiento, también cuenta con un equipo comprometido a mejorar la sostenibilidad de la empresa. Esta también colabora con una variedad de instituciones para aumentar las prácticas verdes en la industria hotelera y de ocio.

Hasta ahora, más de 300 instalaciones Wyndham han recibido la certificación verde. Para convertirse en una empresa más verde en todos los aspectos de sus operaciones, Wyndham Worldwide establece objetivos individuales para cada una de sus marcas hoteleras. Estas metas se centran en temas importantes como la conservación de la energía, la conservación del agua, el reciclaje-la reutilización, la educación y la innovación. Algunas de las principales iniciativas de conservación de energía de Wyndham son reemplazar las lámparas incandescentes con bombillas eficientes desde el punto de vista energético, actualizar los electrodomésticos más eficientes y usar el sistema de seguimiento ENERGY STAR® para medir el uso de la energía. Aunque muchos de estos dispositivos son caros, la mayoría de ellos se pagan a sí mismos en pocos años. Posteriormente, la empresa obtiene el mayor beneficio de los ahorros de energía. Por ejemplo, Wyndham ha instalado un sistema de ahorro de energía DECTRON en las piscinas del hotel de su Hawthorne Suites by Wyndham. Este dispositivo le ahorró un estimado de 20 000 dólares durante dos años.

Wyndham intenta conservar el agua a través de una variedad de iniciativas, como el programa de ropa y toallas EarthSmart®; los grifos de bajo caudal, los inodoros y otros aparatos; el Sistema de Lavado de Ozono; el riego por goteo y el paisajismo resistente a la sequía; además de productos certificados por EPA WaterSense®. Aunque algunas de estas iniciativas parecen pequeñas por naturaleza, la compañía ha avanzado significativamente en la conservación del agua. Por ejemplo, las instalaciones de bajo flujo han reducido el consumo de agua en la propiedad de Wyndham Vacation en 20 por ciento.

Wyndham utiliza varios productos reciclados (como plumas, tarjetas de llaves, tazas de café y bolsas de lavandería) en sus hoteles para reducir su impacto en el ambiente. Una manera única en la que Wyndham ha reutilizado los materiales es en sus uniformes de empleados. En algunos Wyndham Hotel & Resorts, los uniformes del personal de recepción consisten en dos botellas de plástico reciclado de dos litros. Al hacer intentos genuinos para reciclar y reutilizar materiales, Wyndham ha sido capaz de reducir la cantidad de residuos de construcción que termina en vertederos en 8% en su sede de Nueva Jersey.

Wyndham ve la educación de los consumidores sobre la sostenibilidad como una fuerza motriz clave para lograr el éxito ambiental. Con el fin de alcanzar sus metas educativas, Wyndham Worldwide toma medidas tales como educar a huéspedes y empleados respecto a los programas de certificación ambiental, tecnologías verdes y maneras de proteger su ambiente natural. El sitio web verde de Wyndham Worldwide ([www.wyndhamgreen.com](http://www.wyndhamgreen.com)) educa a los consumidores describiendo hechos importantes relacionados con la conservación de la energía, las directrices de remoción/limpieza de focos fluorescentes compactos, descuentos de productos de consumo e incentivos y descuentos fiscales ofrecidos por los gobiernos estatales. Además, el sitio web capacita a los consumidores mediante el esbozo de hechos importantes sobre la educación, la lectura verde, la calidad del aire y los niños verdes. El Programa Verde para Niños se ha desarrollado y diseñado para educar a los niños sobre el ambiente, las comunidades y el planeta. Además, la guía Global Best Practices de la compañía educa a las empresas sobre las iniciativas respetuosas con el ambiente.

## Programas de ética y cumplimiento de Wyndham

Para mantener una fuerte cultura corporativa, Wyndham ha implementado un extenso programa de cumplimiento para reforzar la ética en toda la organización. Un clima de ética y responsabilidad social crea una gran confianza entre los grupos de interés de la empresa. Esta última ha redactado un código de comportamiento empresarial completo que ha recibido las mejores puntuaciones del Instituto Ethisphere por su exhaustividad y disponibilidad para los grupos de interés.

Los códigos de comportamiento tienen varios propósitos. A los empleados, el código de comportamiento (o código de ética) les ayuda a familiarizarse con las expectativas de la compañía para ellos. También proporciona una referencia esencial para los empleados cuando se enfrentan a decisiones difíciles. Las investigaciones sugieren que los empleados de las organizaciones que cuentan con códigos éticos de comportamiento son menos tolerantes hacia el comportamiento indebido potencial frente a los grupos de interés. Para estos grupos en general, un código expresa el compromiso de la empresa con la responsabilidad social corporativa y el comportamiento ético. Además, un código de comportamiento es una forma importante de compartir información sobre las cuestiones de los grupos de interés. Por lo tanto, la claridad y exhaustividad del código de una empresa es una señal importante de su dedicación a la ética, el cumplimiento y las relaciones con los grupos de interés. Wyndham recibió altos puntajes por los valores y compromisos de la compañía dentro de su Código de Comportamiento Empresarial, su cobertura de temas de riesgo y la disponibilidad del código para los grupos de interés.

Además de su fuerte código de comportamiento, Wyndham ha creado un Programa de Ética y Cumplimiento, una Junta de Gobernabilidad de Cumplimiento y un Equipo de Liderazgo de Cumplimiento y Ética. El comité de auditoría de la Junta Directiva de Wyndham también participa en el Programa de Ética y Cumplimiento y recibe actualizaciones trimestrales sobre el progreso del programa. El programa está diseñado y dirigido por la Junta de Gobernabilidad de Cumplimiento, la cual está compuesta por el director ejecutivo, el director financiero, el director de recursos humanos y el asesor jurídico general de la compañía. El Equipo de Liderazgo en Cumplimiento y Ética ayuda a mantener a la compañía en su camino ético. Reciben actualizaciones sobre el programa de Ética y Cumplimiento, recopilan comentarios, evalúan los riesgos globales de la compañía y capacitan a los empleados. Todas estas diferentes posiciones y programas demuestran un tono ético en la parte superior. En otras palabras, Wyndham Worldwide cree que los programas éticos deben comenzar con líderes éticos que se implementen con éxito en toda la organización.

Los esfuerzos de Wyndham Worldwide no han pasado desapercibidos. La empresa ha recibido muchos premios en relación con sus iniciativas éticas. Recientemente, la revista *Newsweek* clasificó a Wyndham Worldwide como una de las 100 compañías más grandes de Greenest y entre los 10 primeros de su categoría de medios de comunicación, viajes y entretenimiento. Entre los premios adicionales están:

- El premio al Liderazgo en la Cadena de Hospitalidad
- Las compañías más admiradas del mundo de la revista *Fortune* para 2010
- ConEdison Green Pioneer Award
- Las 50 mejores empresas de DiversityInc para la diversidad
- Las 15 mejores compañías para mujeres de la revista *PINK*
- Las compañías más éticas del mundo de *Ethisphere*

Las numerosas iniciativas de Wyndham Worldwide en sostenibilidad y responsabilidad corporativa son factores clave para mejorar la reputación de Wyndham y contribuir al éxito futuro.

## El futuro de Wyndham

Wyndham ha logrado un gran éxito con su estrategia de marketing orientada hacia los grupos de interés. La capacidad de la empresa para adaptar sus estrategias de marketing a sus diversas cadenas le ha proporcionado ventajas únicas que la convierten en un formidable competidor para las compañías hoteleras rivales.

Las marcas hoteleras de Wyndham se encuentran en diferentes niveles del ciclo de vida. Las marcas Night y TRYP de la compañía, por ejemplo, se encuentran en las etapas de introducción y crecimiento, mientras que las cadenas Howard Johnson, Super 8 y Days Inn son marcas maduras. Sin embargo, a pesar del marketing pensado para promover la conciencia de sus nuevas marcas, Wyndham no ha descuidado sus marcas más maduras. Por ejemplo, la compañía ha trabajado duro para representar a Howard Johnson como una marca emblemática y sigue ofreciendo paquetes de beneficios para alentar a las familias a permanecer en la cadena. Wyndham se asegura de ajustar sus estrategias de marketing para adaptarse a la imagen de la marca y su etapa en el ciclo de vida del producto.

Una oportunidad para Wyndham que podría resultar rentable es la expansión hacia las economías emergentes. Aproximadamente 10% de los hoteles Wyndham Worldwide se encuentran en mercados emergentes como India y China. Con los precios de la propiedad a la baja y una creciente clase media en estos países, el ingreso disponible hace que estos países cada vez más rentables sean mercados para capturar. La empresa aprovechó esta ventaja con el anuncio de que abrirá siete hoteles adicionales en India. Entrar en los mercados emergentes creará nuevos desafíos de marketing y Wyndham debe seguir adaptando sus estrategias de marca a los nuevos grupos de interés.

La compañía ha demostrado su preocupación por diversos grupos de interés al adoptar una orientación hacia ellos y centrándose en la ventaja competitiva. Aunque Wyndham parece estar en el camino correcto, todavía enfrenta una variedad de riesgos y amenazas competitivas en la industria de la hospitalidad. Dado que estas cuestiones son inevitables en las grandes corporaciones, debe asegurarse de que tiene planes para hacer frente a estos riesgos. Además, debe evitar la complacencia en sus esfuerzos continuos para integrar su cultura corporativa en sus operaciones globales. Ahora más que nunca, debe aprovechar su ventaja competitiva en la ética y la responsabilidad social para mejorar su reputación. A medida que los consumidores se preocupan más por el valor y la experiencia de calidad, las fuertes relaciones y reputación de los grupos de interés de Wyndham probarán ser un activo valioso que le da una ventaja competitiva sobre sus rivales.

## Preguntas de análisis

1. ¿De qué manera la orientación de los grupos de interés de Wyndham crea una ventaja estratégica de marketing?
2. ¿Cómo contribuyen las diversas marcas de Wyndham a la satisfacción del cliente y al desempeño de la mercadotecnia?
3. ¿Los premios y el reconocimiento que Wyndham ha recibido por responsabilidad social y ética contribuyen a su desempeño financiero? ¿Si es así, cómo?

## Fuentes

Para este caso se tomó información disponible al público en el sitio web de Wyndham Worldwide (<http://www.wyndhamworldwide.com>) y las siguientes Fuentes independientes: "About RCI", RCI (<http://www.rci.com/RCI/prelogin/aboutUs.do>), consultado el 28 de julio de 2012; "About Us", SeriousFun Children's Network (<http://www.seriousfun-network.org/About>), consultado el 28 de julio de 2012; "About Us", Christel House (<http://www.christelhouse.org/about-us>), consultado el 28 de julio de 2012; Bloomberg News, "Wyndham Posts \$1.36 Billion Loss", *New York Times*, 13 de febrero de 2009 (<http://www.nytimes.com/2009/02/14/business/14wyndham.html?ref=wyndhamworldwidecorporation>); "Cendant buys Wyndham hotel brand for \$100m", *IndUS Business Journal*, 15 de octubre de 2005 (<http://www.indusbusinessjournal.com/ME2/dirmod.asp?sid=&nm=&type=Publishing&mod=Publications%3A%3AArticle&mid=8F3A7027421841978F18BE895F87F791&tier=4&cid=217E6E851DF84383B6141F0B73912F24>); "Cendant Corporation Announces Filing of Wyndham Worldwide Corporation Registration Statement", Wyndham Worldwide, 11 de mayo de 2006 ([http://www.wyndhamworldwide.com/investors/show\\_release.cfm?id=53](http://www.wyndhamworldwide.com/investors/show_release.cfm?id=53)); "Court Approves RCI Settlement", *Timesharing Today*, Issue 109, enero-febrero de 2010, 1; Barbara De Lollis, "Wyndham hotels embrace TripAdvisor reviews", *USA Today*, 6 de marzo de 2012 (<http://travel.usatoday.com/hotels/post/2012/03/wyndham-hotels-tripadvisor-reviews-social-media/640578/1>); Ethisphere Magazine, "The 2011 World's Most Ethical Companies", *Ethisphere*, Q1 2011, 37-43; O.C. Ferrell, John Fraedrich y Linda Ferrell, *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, 8a. ed. (Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2011), 248; G. Tomas M Hult, Jeannette A. Mena, O.C. Ferrell, y Linda Ferrell, "Stakeholder marketing: a definition and conceptual framework", *AMS Review*,

primavera de 2011, vol. 1 (1), pp. 44–65; Susan Knox, “The RCI Christel House Charity Golf Event 2011—Escaping Poverty is not easy unless you are taught how”, *Perspective*, 29 de marzo de 2011 (<http://www.theperspectivemagazine.com/the-rci-christel-house-charity-golf-event-2011-%e2%80%93-escaping-poverty-is-not-easy-unless-you-are-taught-how-014653>); Isabelle Maignan, Tracy L. Gonzales-Padron, G. Tomas M. Hult y O.C. Ferrell, “Stakeholder orientation: development and testing of a framework for socially responsible culture”, *Journal of Strategic Marketing*, 2011, vol. 19, pp. 313–338; Joseph A McKinney, Tisha L. Emerson y Mitchell J. Neubert, “The Effects of Ethical Codes on Ethical Perceptions of Actions toward Stakeholders”, *Journal of Business Ethics*, (2010) 97:505–516; Night Hotel New York (<http://www.nighthotelny.com/index.html>), consultado el 28 de julio de 2012; “PwC Releases 2012 Lodging Industry Forecast” (<http://www.hotelnewsnow.com/articles.aspx/7367/PwC-US-releases-2012-Lodging-Industry-Forecast>), consultado el 28 de julio de 2012; Christopher Sindik, “50 Asian Companies & the World’s Most Ethical Companies”, *Ethisphere*, Q1 2011, 15–17; Tess Stynes, “Wyndham Profit Rises on Improved Demand”, *Wall Street Journal*, 9 de febrero de 2011 (<http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703310104576134783753550522.html>); TRYP by Wyndham (<http://www.tryphotels.com/en/index.html>), consultado el 28 de julio de 2012; “Who We Are”, Starlight Children’s Foundation (<http://www.starlight.org/whoweare>), 28 de julio de 2012; Women on Their Way (<http://www.womenontheirway.com/about>), consultado el 28 de julio de 2012; Wyndham Green (<http://www.wyndhamgreen.com>), 28 de julio de 2012; “Wyndham Hotel Group”, Starlight Children’s Foundation (<http://www.starlight.org/wyndham>), consultado el 28 de julio de 2012; “Wyndham is Tops for Customer Service”, *Breaking Travel News*, 10 de mayo de 2004 (<http://www.breakingtravelnews.com/news/article/btn20040510083409820>); “Wyndham to open seven hotels in India,” *Business Today*, 5 de abril de 2011 (<http://businesstoday.intoday.in/story/wyndham-hotel-group-part-of-wyndham-worldwide-to-open-seven-hotels-in-india-under-the-ramada-and-days-inn-brands/1/14497.html>); “Wyndham World-wide Corporation (WYN): Historical Prices”, Yahoo! Finance (<http://finance.yahoo.com/q/hp?s=WYN&a=06&b=19&c=2006&d=04&e=1&f=2011&g=m>), consultado el 28 de julio de 2012; “Wyndham Worldwide Named to Fortune Magazine’s Most Admired Companies List”, Wyndham Worldwide, 9 de marzo de 2010 (<http://www.wyndhamworldwide.com/media/press-releases/press-release?wwprdid=666>); Roger Yu, “New spinoff Wyndham hopes to re-establish hotels with fresh look”, *USA Today*, 2 de agosto de 2006 ([http://www.usatoday.com/money/biztravel/2006-08-01-wyndham-usat\\_x.htm](http://www.usatoday.com/money/biztravel/2006-08-01-wyndham-usat_x.htm)); y Roger Yu, “Travel Q&A: Wyndham CEO Eric Danziger”, *USA Today*, 29 de enero de 2009 ([http://www.usatoday.com/travel/hotels/2009-01-29-qa-eric-danzinger\\_N.htm](http://www.usatoday.com/travel/hotels/2009-01-29-qa-eric-danzinger_N.htm)).

## CASO 11

# NASCAR: no puede mantener una buena marca abajo\*

**Sinopsis:** Este caso analiza la exitosa estrategia de marca de NASCAR y cómo se convirtió en uno de los mejores deportes en Estados Unidos. Se revisa su historia, seguida por una visión general de sus estrategias de marketing y branding. A pesar de su éxito sin precedentes, NASCAR se ha enfrentado a una serie de desafíos y críticas durante la última década, sobre todo a la pérdida de ingresos derivados de la recesión de 2008. El caso examina muchos de los retos que NASCAR debe abordar si desea conservar su fuerza de marca y mantener su primer lugar en el campo de los deportes de motor.

**Temas:** Estrategia de branding, alianzas de marca, imagen de marca, estrategia de fijación de precios, comunicaciones integradas de marketing, marketing deportivo, diferenciación, responsabilidad social

**E**n los últimos 60 años, la National Association for Stock Car Auto Racing, mejor conocida como NASCAR, se ha convertido en la serie de carreras de autos y en el deporte de espectadores número uno en Estados Unidos. También se ha hecho conocida por sus alianzas de marca, donde los pilotos portan logotipos de todo, desde café hasta desodorante, en sus autos y trajes. Este deporte actualmente está integrado por tres series nacionales: NASCAR Nationwide, la NASCAR Sprint Cup y la NASCAR Camping World Cup, junto con algunas series regionales e internacionales. Aunque es un deporte estadounidense, NASCAR ha realizado carreras en México, Canadá, Australia y Japón. En la actualidad autoriza más de 1 500 carreras en 100 pistas en 39 estados de Estados Unidos y Canadá.

La popularidad de NASCAR se disparó en los últimos 10 años, en parte debido a la amplia cobertura de los medios de comunicación. Los conductores como Jeff Gordon y Dale Earnhardt, Jr., se han convertido en héroes de la industria automovilística, y muchos pilotos de NASCAR han incursionado en el cine y la televisión. El crecimiento de NASCAR ha sido tan drástico que ahora está en segundo lugar en cuanto a renombre, solo después de la National Football League (NFL). A pesar de su inmenso éxito, el deporte ha tenido que superar retos a lo largo de sus 60 años de historia y probablemente tendrá que enfrentar muchos más debido a la disminución de asistencia y otras dificultades como la diversidad, la seguridad y su impacto en el ambiente. Sin embargo, su fuerte imagen de marca y sus alianzas con otras compañías probablemente la mantendrán a flote durante estos tiempos difíciles.

---

\*Timothy Aurand, de la Universidad de Northern Illinois, y Kimberly Judson, de la Universidad Estatal de Illinois, prepararon este caso para su análisis en clase y no para ilustrar el manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa. Un equipo de estudiantes que incluyó a Joe Izral, Rhonda McCormick, Alex Mbuthia, Jamie Scott y Felix Villa contribuyeron al desarrollo de este caso.

## Historia de NASCAR

NASCAR comenzó con la visión de un hombre, el trabajador de un concesionario de automóviles llamado William Henry France. Este ya estaba enamorado de las carreras de autos cuando se mudó a Daytona Beach, Florida, durante la década de 1930. Daytona Beach era el lugar perfecto para los entusiastas de las carreras de autos como France, ya que las playas abiertas y el terreno plano ofrecían una zona perfecta para las carreras. De hecho, en el momento de la fundación de NASCAR más de una década después, las carreras de automóviles se habían popularizado en lugares como Florida, Alabama y Carolina del Norte. Muchas fuentes dan a los contrabandistas el crédito por promover las carreras automovilísticas durante las décadas de 1920 y 1930, ya que los coches ilegales tenían que ser rápidos a fin de evadir a la ley. La idea popular de los contrabandistas que compiten con la ley está grabada en la mitología como uno de los precursores de los autos de carreras, aunque en realidad es probable que su influencia sea exagerada. La popularidad de las carreras de autos aumentó en las primeras décadas del siglo xx.

France reconoció la popularidad y la rentabilidad potenciales que ofrecían las carreras automovilísticas. Sin embargo, en ese momento, este rentable movimiento carecía de lo que necesitaba para convertirse en un deporte profesional, por ejemplo: promotores, pistas de carreras, reglas o respetabilidad por parte de los corredores. Por lo tanto, en 1947 France se reunió con los propietarios, conductores y mecánicos en el Hotel Streamline para lanzar su idea de crear un deporte profesional de las carreras de automóviles. Durante los siguientes días, trabajaron en los detalles de la organización. Red Byron, el corredor de autos de carreras, ganó la primera carrera de la recién formada organización, celebrada el 15 de febrero de 1948. Unos días después, el 21 de febrero, NASCAR se incorporó oficialmente, con France como presidente y director ejecutivo. Lo que hoy se conoce como la Serie NASCAR Sprint Cup se creó en 1949.

Los aficionados a las carreras acudieron a las pistas, y pronto los nombres de Lee Petty, los hermanos Flock, y Fireball Roberts se hicieron conocidos entre los entusiastas de NASCAR. Originalmente, muchas de las carreras se celebraron en simples pistas improvisadas, pero en 1959 France abrió Daytona International Speedway, que ofreció un circuito pavimentado. La pista de carreras de 2.5 millas proporcionó un recinto además de alojamientos para los espectadores. Diez años más tarde, France abrió el Talladega Superspeedway, en Alabama, una pista de 2.7 millas, que es la pista oval más grande del mundo. France sería el presidente y director ejecutivo de NASCAR hasta 1972, cuando su hijo William France, Jr., asumió el control. NASCAR sigue estando en gran parte bajo el control de la familia de France hasta hoy, lo que se ha convertido en fuente de cierto desacuerdo entre los seguidores y los críticos de NASCAR.

A finales de las décadas de 1960 y 1970, las pistas de NASCAR comenzaron a aparecer fuera del sudeste. Se construyeron pistas en Delaware y Pennsylvania. Desde entonces, NASCAR ha tratado de convertirse en más que un deporte nacional, construyendo pistas de carreras por todo Estados Unidos.

### Los primeros patrocinadores corporativos de NASCAR

NASCAR realmente despegó cuando se asoció con los fabricantes de automóviles Ford, General Motors (GM) y Chrysler en la década de 1950. Los fabricantes de automóviles esperaban que su apoyo a NASCAR impulsara sus propias ventas. El lema de marketing: “Ganar el domingo, vender el lunes” se hizo popular entre los fabricantes de automóviles, ya que se creía que el éxito en las carreras significaba un mayor éxito para sus empresas. En 1971, la R.J. Reynolds Tobacco Company de Winston se convirtió en patrocinadora de NASCAR. Durante ese periodo, NASCAR también formó patrocinios limitados con Union 76, Goodyear Tires y Pepsi. Anheuser-Busch empezó a patrocinar la serie Budweiser Late Model Sportsman de NASCAR en 1984. NASCAR pronto sería famosa por sus asociaciones de marca, y el apoyo de los principales patrocinadores y marcas ha contribuido a su conocida imagen.

## El salto de NASCAR en la asistencia

NASCAR comenzó a experimentar un crecimiento sin precedentes en la década de 1990, muy lejos de sus 1.4 millones de asistentes en 1976. Para ayudar con este crecimiento, lanzó su primer sitio web en 1995, que ofreció noticias actualizadas sobre sus actividades e incluso había una comunidad donde los integrantes podían charlar en línea y publicar opiniones y videos. En cinco años, la asistencia de NASCAR aumentó 57% a más de 6.3 millones de espectadores. Su audiencia televisiva creció 48% entre 1993 y 2002, y en 2006 alrededor de seis por ciento de los hogares estadounidenses veían las carreras en la televisión, en comparación con menos de dos por ciento de su competidor, Indy Racing League. Nuevas y más jóvenes estrellas de NASCAR como Ryan Newman, Kyle Petty y Kurt Busch comenzaron a emerger, lo que atrajo al mercado juvenil. Las mujeres también empezaron a competir, como las pilotos Tina Gordon, Deborah Renshaw y Kelly Sutton, la única piloto de NASCAR con esclerosis múltiple. Consecuentemente, el número de seguidoras de NASCAR aumentó a cerca de 40% de su base de fans.

Hoy NASCAR tiene aproximadamente 75 millones de aficionados y la segunda mayor calificación de televisión para los deportes de temporada regular. Se cree que los fanáticos son los más fieles a la marca de cualquier deporte, y una estimación afirma que gastan más de 2 000 millones de dólares en compras de productos con licencia. Por esta razón, NASCAR ha atraído la atención de numerosas empresas *Fortune* 500. Actualmente, se transmite en más de 150 países y más de 30 idiomas.

## Estrategia de Branding de NASCAR

Al principio, NASCAR trabajó duro para promover su marca. Ha sido en gran medida exitosa en sus esfuerzos integrando múltiples iniciativas de marketing en una estrategia de branding bien organizada. Parte de esta estrategia se centró en la asociación y el cobranding con otras empresas. Los trajes de conductor y los coches de carreras se llenan con los logotipos de varias empresas con las que NASCAR ha formado alianzas. Al mismo tiempo, NASCAR ha diferenciado con éxito su propia marca y, con el lanzamiento de campañas, la ha comercializado eficazmente.

## La televisión amplía el alcance de NASCAR

A mediados de la década de 1970, la única manera de ver las carreras de NASCAR era asistir en persona. Entre mediados y finales de la década de 1970, NASCAR comenzó a recibir cobertura de televisión esporádica, y en 1979 el Daytona 500 fue el primer evento televisado en su totalidad. NASCAR comenzó a depender de la televisión, y en 1989 todas las carreras en el calendario de la Copa Winston fueron televisados (más tarde cambió a la NASCAR Nextel Cup y luego la Copa Sprint). Esto no significaba que la televisión no presentara algunos problemas. Cada pista negoció su propio contrato de televisión, lo que significa que cada carrera podría mostrarse en una red diferente. Esto obstaculizó la exposición y presentó un problema que NASCAR no fue capaz de superar hasta el cambio de siglo.

En 2001, NASCAR tomó una postura proactiva con la firma de un contrato de televisión integral con FOX y NBC con un valor de \$2 400 millones y permitió la televisación de todas las carreras de NASCAR de temporada. Apenas cuatro años más tarde, se firmó otro contrato por 4 480 millones de dólares, para emisiones en un total de 167 países como Tailandia, Pakistán, Nueva Zelanda y Venezuela. Tal cobertura mediática, en parte, ha representado la gran base de fans de NASCAR.

## El cobranding aumenta los beneficios y la imagen de marca

NASCAR también reconoció los beneficios de las relaciones de cobranding. Se dio cuenta de que una exitosa alianza de marca puede dar a las empresas involucradas una mayor ventaja competitiva. A principios de la década de 1970, NASCAR fue patrocinada principalmente

por R.J. Reynolds Tobacco Company. Hoy en día, NASCAR tiene acuerdos de marketing y patrocinio con una amplia gama de empresas *Fortune* 500 como Sunoco, Coca-Cola, Allstate, DuPont, Gillette y UPS. En 2004, Sprint Nextel reemplazó a R.J. Reynolds como patrocinador de la serie, pagando 70 millones de dólares anuales por los derechos de título. La antigua serie Busch Grand National, que había sido patrocinada por Anheuser-Busch desde 1984, se convirtió en la Serie Nationwide en 2007.

NASCAR toma muy en serio sus acuerdos de patrocinio. Un patrocinador puede gastar varios millones de dólares para un equipo de carrera y luego gastar tanto como eso en eventos promocionales. No es una tarea que hay que tomar a la ligera. Brian France incluso tiene un equipo que dirige seminarios para ayudar a los patrocinadores a obtener la mayor ventaja. Por supuesto, la relación entre NASCAR y sus patrocinadores cambia con el tiempo a medida que se modifican sus necesidades y la economía cae y fluye. Durante la recesión económica en 2008 y 2009, NASCAR perdió varios patrocinadores por razones financieras.

Una debilidad potencial del cobranding de NASCAR es que algunos expertos sienten que el deporte se inunda de patrocinios. Tiene alrededor de 50 patrocinadores de la liga y numerosos patrocinadores de equipo. Esto crea un ambiente desordenado de señalización en las pistas de carreras. El precio del patrocinio también ha aumentado en las últimas décadas, lo que significa que los patrocinadores ahora esperan más de los conductores. No solo que corran bien, sino que también asistan a eventos de marketing y lleguen temprano la mañana de la carrera para firmar autógrafos y contestar preguntas. La presión está en ganar carreras, no solo para la gloria del conductor y para NASCAR sino para conservar al patrocinador también. Los nuevos equipos, incluso cuando los legendarios conductores de carreras les pertenecen, también tienen dificultades para atraer patrocinadores, a pesar de su talento. Por ejemplo, el piloto Jeff Gordon, tuvo dificultades para encontrar patrocinadores para su nuevo equipo con el piloto novato Jim Johnson, a pesar de su legendario estatus propio.

Los patrocinadores encuentran que el cobranding con NASCAR es en extremo rentable y evita que tengan que promoverse en los medios tradicionales. Además, debido a que los fans son algunos de los consumidores más leales a la marca, los productos patrocinados se han beneficiado con ventas considerables y aumentos en la participación de mercado. Como resultado de sus alianzas de cobranding, NASCAR ofrece una plétora de productos de consumo, ya sea como extensiones de marca o por medio de una relación directa con otras empresas. Actualmente, tiene derechos de licencia y comercialización para relojes, ropa, sillas, mesas, parrillas, sombreros, relojes, banderas, tapetes para puertas, mantas, accesorios para autos, gafas de Sol e incluso productos alimenticios.

### La diferenciación busca nuevas audiencias

A pesar de sus diversas asociaciones de marca, NASCAR ha trabajado duro para diferenciar su marca de otras compañías, particularmente de los circuitos de carreras competidores. Esto a menudo se lleva a cabo en forma de campañas de marketing bien coordinadas, como la pródiga campaña que se organizó para celebrar su aniversario número 50. Uno de los factores de diferenciación más fuertes para NASCAR es la experiencia de la carrera. A los aficionados de NASCAR les gusta la acción constante, impredecible, e incluso peligrosa. Los accidentes, el entretenimiento en vivo y el peligro forman parte de dicha experiencia.

Con un solo piloto por carrera, NASCAR también ofrece un toque humano en el negocio. El conductor da una cara y una personalidad a los aficionados, lo que les permite identificarse con NASCAR. Además, esto permite que varios pilotos compartan el centro de atención durante toda la carrera. Desde el punto de vista del propietario, es más eficiente administrar las oportunidades de relaciones públicas de un conductor en lugar de un equipo entero de atletas.

Una dinámica similar se puede observar en la publicidad y el patrocinio durante la competencia. En la cultura de NASCAR, una gran cantidad de logotipos de patrocinio alrededor de

la pista y en los coches de los conductores ha sido históricamente aceptable y se percibe como parte de la experiencia. Aunque el desorden es un tema que las organizaciones patrocinadoras deben considerar, no parece ser visto como negativo por la base de aficionados, ya que se ve en el golf profesional y el tenis, que son los deportes más conservadores y tradicionales.

NASCAR también diferencia su deporte por medio de conexiones cultivadas en los medios de comunicación y en Hollywood. Brian France, su director ejecutivo, se da cuenta de que para seguir siendo exitoso, NASCAR debe atraer continuamente a nuevos fans. Él entiende que para atraer y retener una base de fans jóvenes año tras año, la estrategia de promoción requiere el apoyo de Hollywood y de películas como *Talladega Nights*. La película cuenta con la colocación estratégica de la marca que incluye el logotipo oficial de NASCAR y los logotipos de muchos patrocinadores corporativos.

NASCAR también ha intentado diferenciarse para atraer otros segmentos de mercado más diversos. En los últimos años, ha dado prioridad a la creación de conciencia entre los diversos grupos étnicos y entre las mujeres. Llamado “Conduce por la diversidad” (“Drive for Diversity”), este programa da a los pilotos minoritarios y a las mujeres piloto la oportunidad de competir con un equipo de NASCAR. Desde que el programa comenzó en 2004, 31 conductores de minorías y mujeres han competido, ganando un total de 34 carreras.

NASCAR también persigue el mercado hispano en Estados Unidos, México y Latinoamérica. Además de la celebración de carreras en México, a menudo crea promociones con temas hispanos antes de las carreras que se efectúan cerca de grandes comunidades hispanas, como en el sur de California. Además, el piloto colombiano Juan Pablo Montoya también atrae la atención de diferentes segmentos de la población. Montoya, ex piloto de Fórmula 1 e Indy Car, ganó la carrera de la Serie Nationwide en la Ciudad de México en 2007. Desde entonces ha tenido un éxito continuo, como cuando llegó en segundo lugar en Talladega 500 de 2008. NASCAR espera que el éxito de Montoya la retratará como un lugar de deportes diversificado, además de atraer a más aficionados hispanos. Esta integración de corredores, patrocinadores y aficionados de Estados Unidos, América Latina y América del Sur busca expandir la popularidad y la audiencia de NASCAR en diferentes países, lo que la separa de otros deportes orientados principalmente hacia el público estadounidense.

Debido a las menores calificaciones de televisión y la competencia de otros lugares deportivos, NASCAR trató de generar mayor interés de los fanáticos en la Serie Sprint Cup mediante la aplicación de la Chase for the Cup en 2004. El formato cambió después en 2007 y de nuevo en 2011. Luego de 26 temporadas de carreras regulares, los 10 mejores pilotos, además de dos pilotos comodín, avanzaron para competir por el campeonato de la Copa. Antes del formato de la carrera, el campeón general se determinaba generalmente bien antes del final de la estación. Esto presentó un problema para NASCAR ya que el momento coincidió con el inicio de la temporada de fútbol cada otoño. Con estos cambios, cada uno de los 12 pilotos que compiten por la Copa tiene una oportunidad legítima de ganar. La carrea de NASCAR para la taza resultó ser tan popular que la asociación profesional de los golfistas adoptó un formato similar.

Las innovadoras relaciones de cobranding también han ayudado a diferenciar la marca de NASCAR y catapultarla hacia nuevos mercados. La asociación entre NASCAR y *Harlequin* (novelas románticas), lanzada en 2006, creó conciencia entre las mujeres que tal vez ni siquiera han estado expuestas al deporte. También proporcionó una manera para que NASCAR incursione ligeramente en estrategias de branding emocional. Otro esfuerzo para atraer a las mujeres y los jóvenes incluye una empresa conjunta entre la banda de rock Three Doors Down y Dale Earnhardt Jr., en la que participó en un video musical y los miembros de la banda condujeron su coche en una carrera. Además, la asociación entre The Cartoon Network y NASCAR enfatiza la diversificación de patrocinio dirigida al consumidor más joven.

## Equidad y lealtad a la marca de NASCAR

El valor de marca de NASCAR es el que se agrega a un producto o servicio cuando se tiene la marca unida a la oferta. Como resultado, muchas compañías optan por usar el logo de NASCAR en sus productos. Un estudio realizado en 2005 por la Universidad James Madison reveló que los aficionados aprecian el patrocinio asociado con NASCAR. Aproximadamente 93% considera que los patrocinadores corporativos son “muy importantes” para NASCAR, y 51% dijo que cuando compra un producto de NASCAR, se siente como si estuvieran apoyando el deporte. Un 40% de los fans cambiaría a un producto que patrocinaba NASCAR. Números como estos representan los más de 2000 millones de seguidores que gastan en productos con licencia de NASCAR. Un 47% de los aficionados afirmaron que aprecian más a una marca porque patrocina a NASCAR, lo que da a las compañías un gran incentivo para hacerlo. Por último, a diferencia de algunas figuras de los deportes que se percibe que respaldan los productos apenas por el dinero, 57% de los seguidores cree que los conductores de NASCAR utilizan los productos que apoyan, lo que aumenta más la respetabilidad de los conductores ante los ojos de sus fans.

A pesar de todos los esfuerzos realizados por NASCAR para involucrar al cliente, el interés de los fanáticos ha comenzado a disminuir en los últimos años. Esta situación se agravó durante la recesión de 2008. El ingreso medio de los aficionados es inferior al promedio nacional, lo que vuelve más difícil asistir a las carreras. Además de reducir el costo de los boletos, NASCAR también disminuyó los costos de los alimentos en sus eventos. Para demostrar que se preocupa por sus fans, reembolsó la diferencia a los aficionados de Daytona que habían comprado entradas antes de que NASCAR ofreciera las entradas con un precio más bajo. NASCAR claramente hace esfuerzos significativos para mantener su marca de equidad y su base de seguidores leales.

Sus fans son leales por varias razones. Una de ellas es el sentido de comunidad que sienten al participar en el deporte. La marca de NASCAR se encarna en sus conductores. Cuando los fans se sienten conectados con los conductores, se crea un vínculo que promueve la imagen de marca del deporte. NASCAR reconoce el sentido de comunidad que los fans experimentan como una ventaja competitiva. Por lo tanto, un enlace importante en el sitio web de NASCAR es “Comunidad”, donde los aficionados pueden convertirse en miembros de una comunidad en línea dedicada a NASCAR. El área les permite reunirse, discutir y establecer vínculos emocionales. Por lo tanto, un fuerte sentido de comunidad es una fuerza impulsora detrás de NASCAR. Esta última también cobra la fidelidad de la marca mediante el uso de fieles seguidores como embajadores de la marca y el establecimiento de un componente emocional con la marca.

## Desafíos de NASCAR

A pesar de su inmenso éxito, el camino no siempre ha sido fácil. Como con todas las grandes empresas, la organización ha tenido su parte de críticas y desafíos. A medida que mira hacia su futuro, sigue surgiendo una serie de desafíos significativos.

### Propiedad y estructura

Una crítica importante implica el control que la familia de France tiene sobre NASCAR. Un descendiente de Guillermo France ha sido director ejecutivo de NASCAR desde que inició el deporte en 1948. En 1972, el hijo de Guillermo, Bill France, Jr., asumió el control como director ejecutivo de la compañía, y en 2003 su nieto siguió en el puesto. La familia sigue siendo el accionista mayoritario, lo que les permite tomar muchas decisiones. De hecho, incluso aquellos dentro de NASCAR se refieren al deporte como una “dictadura benevolente”. Algunos argumentan que esto da a la familia de France demasiado poder. Por ejemplo, William France era conocido por reemplazar a los conductores que intentaban sindicalizarse. Hasta ahora, las decisiones empresariales tomadas por la familia de France en apariencia han funcionado bien para el deporte. Muchas de las estrategias de marketing y los cambios que los directores ejecutivos France han implementado han servido para promover eficazmente a NASCAR y

atraer una mayor base de aficionados. Aún así, algunos ven el estilo dictatorial de la familia France con preocupación porque depende en gran medida de las habilidades de liderazgo y la capacidad empresarial de unos pocos.

### Preocupaciones de seguridad

Otra cuestión importante es la seguridad del vehículo. Los críticos afirman que NASCAR a menudo no implementa las precauciones de seguridad hasta después de que un desastre ha sucedido, incluso si las características de seguridad han existido durante años. Sus propios conductores han expresado su preocupación por la falta de atención médica adecuada recibida después de un accidente. Los pilotos de NASCAR que han muerto en accidentes incluyen a Adam Petty, Tony Roper, Kenny Irwin, y quizás el más publicitado, Dale Earnhardt. La muerte de Earnhardt en 2001 fue tal vez la que más influyó para convencer a NASCAR de implementar más características de seguridad. Después de la muerte de Earnhardt, NASCAR obligó a los conductores a usar un sistema de soporte de cabeza y cuello, conocido como HANS, con un sistema de retención del cinturón de seguridad. Los coches también están equipados con un sistema de extinción de incendios y el equipo que mide las fuerzas colocadas en la cabeza del conductor en un accidente.

Una de las iniciativas de seguridad más visibles de NASCAR es el Centro de Investigación y Diseño, en Concord, Carolina del Norte, donde se diseñó el Coche del Mañana para la Copa Sprint. El nuevo coche, que se convirtió en obligatorio para todos los equipos de la Copa Sprint en 2008, aumentó las medidas de seguridad y estableció tolerancias estándar que trajeron una mayor uniformidad al deporte. Antes de que el coche del mañana debutara, los equipos dominantes eran capaces de producir coches específicamente adaptados para cada pista. NASCAR inspecciona cada automóvil usando una máquina de medición de coordenadas para garantizar que todos los equipos tengan autos que cumplen las especificaciones requeridas. NASCAR continuó esta tendencia mediante la introducción de un coche similar para su serie Nationwide en 2010.

Desde 2005, se han instalado barreras de contención de acero y espuma (SAFER) en todas las pistas de NASCAR. Desarrolladas por el Centro de Seguridad de Carreteras de Midwest, en la Universidad de Nebraska, las barreras SAFER absorben la energía del impacto del vehículo y la distribuyen entre la pared sin forzar el vehículo de nuevo al tráfico. Esta tecnología ofrece la esperanza de que menos coches tengan accidentes, disminuyendo así la probabilidad de peligro para otros conductores.

Una medida de seguridad más controvertida es el uso de placas de restricción, una pieza de equipo que se usa en las autopistas de alta velocidad como las pistas de carreras de Daytona y Talladega, para reducir la velocidad de los coches. Los pilotos han acusado a NASCAR de tratar de manipular las carreras con ellos, pero NASCAR insiste en que son una medida de seguridad necesaria. Los críticos argumentan que las placas de restricción solo hacen que las carreras de alta velocidad sean aburridas.

Algunos conductores, como Dale Earnhardt, Jr. y Jeff Burton, han sido reclutados por Chevrolet para promover la seguridad de los niños pequeños, los adolescentes y los cuidadores, dentro y fuera de la pista. En conjunto con la Administración Nacional de Seguridad en el Tráfico de Carreteras (NHTSA) y la Campaña Nacional SAFE KIDS, han emitido con éxito anuncios públicos sobre el uso adecuado de cinturones de seguridad y asientos para niños. Esta es una iniciativa positiva porque NASCAR es uno de los deportes más altos vistos entre los adolescentes, superado solo por la NFL.

### Impacto ambiental

Los ambientalistas han citado a NASCAR por su falta de responsabilidad ambiental. NASCAR estima que utiliza 6 000 galones de combustible durante un fin de semana de carreras, que llega a unos 216 000 galones por una temporada. También utilizó gasolina con plomo durante años después de que la Agencia de Protección Ambiental (EPA) le solicitó que no lo hiciera. Debido a que una ley hace que NASCAR esté exenta de la regulación de la EPA sobre la gasolina, no tiene obligación de cumplir. Sin embargo, las presiones para ser verde la han alcanzado, y en los últimos años ha instituido muchos cambios para mejorar su huella ambiental. NASCAR al final se asoció con la EPA y su proveedor de combustible Sunoco a la fase de gasolina

sin plomo en 2006 y la cambió en 2007. En un intento por llevar sus esfuerzos verdes más lejos, NASCAR contrató a Mike Lynch en 2008 para que dirigiera su nueva iniciativa verde. NASCAR defendió recientemente una gasolina mezclada con etanol al 15% hecha con maíz americano. Esta posición ha allanado el camino para que la industria del etanol sea patrocinada por NASCAR, y abrió las oportunidades para conectar la marca con los granjeros estadounidenses que suministran el maíz. Esta conexión permite nuevas olas de apoyo al deporte en general.

Otro gran avance programado para 2013 es el paso a los motores de inyección de combustible *versus* carburadores. Los sistemas de inyección de combustible aumentan la eficiencia del combustible y la potencia de los motores. Según el director ejecutivo Brian France: “la inyección de combustible excita a los fabricantes, excita a las compañías de tecnología”. France espera que los fabricantes de automóviles aumenten su apoyo a sus respectivos equipos una vez que se haga el cambio.

Fuera de la pista, NASCAR ha tomado varias iniciativas para crear un ambiente “más verde” que refleje una mayor responsabilidad social. Ha acordado plantar 10 árboles por cada bandera verde que haya caído en las carreras de la Sprint Cup Series. En 2011, NASCAR plantó 110 árboles solo en el Aeropuerto Internacional de Daytona Beach. También ha implementado un programa de reciclaje en todas sus pistas. Estos copatrocinadores de este movimiento son Coca-Cola, UPS, Coors Light y Office Depot.

### Diversidad

También se ha criticado a NASCAR por su falta de diversidad en cuanto a pilotos. La mayoría de ellos son hombres caucásicos, lo que ha generado preocupación entre algunos fans de minorías. Todavía hay pocas mujeres en la población de pilotos, a pesar de que 40% de los fans son mujeres. Las denuncias de discriminación sexual también han sido un problema. En 2008, la oficial de NASCAR, Mauricia Grant, ganó un pleito de 225 millones de dólares por discriminación racial (Grant es afroamericana), discriminación sexual y terminación ilícita. Además, NASCAR no ha tenido muchos conductores afroamericanos. En 2006, Bill Lester se convirtió en el primer piloto afroamericano en casi 20 años en clasificar para una carrera en la máxima categoría de NASCAR. Según Lester, muchos afroamericanos son seguidores secretos de NASCAR, pero no se sienten cómodos para ir a las carreras porque no se identifican con los pilotos. De hecho, solo unos pocos conductores afroamericanos han participado en la serie de la Copa en su historia. En un esfuerzo por atraer a las minorías y las fans, NASCAR lanzó el programa “Drive for Diversity” en 2004. Es un programa de estilo academia donde los participantes aprenden habilidades para las carreras en la serie de desarrollo: NASCAR K & N Pro Series y Whelen All Serie americana.

NASCAR también ha intentado reclutar conductores interesantes y reconocibles para atraer nuevos fans. Más notablemente, la conductora Danica Patrick ha corrido a tiempo completo desde su debut en la Copa Sprint en el Daytona 500 en febrero de 2012. La participación de Patrick en NASCAR es importante no solo por razones de diversidad, sino también por la marca. Danica Patrick es 233% más reconocible que el piloto promedio de NASCAR, y sus actividades generan mucho más rumor en los medios de comunicación, calificaciones de TV y asistencia a la carrera que cualquier otro piloto. Además del éxito de Juan Pablo Montoya, el afroamericano Michael Cherry ganó un evento en el Tri-County Speedway en Hudson, NC en 2010. Al ganar esta carrera, Cherry ha abierto la puerta para que otros afroamericanos se interesen por unirse a NASCAR.

### Preocupaciones financieras

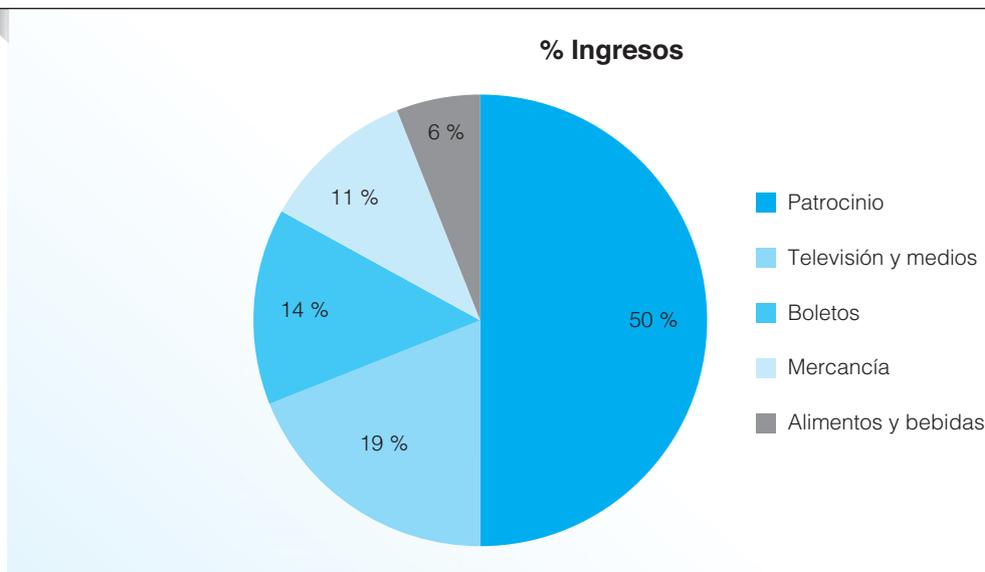
El impacto de la recesión de 2008 introdujo nuevos desafíos para NASCAR. Un problema importante fue la situación financiera de los patrocinadores y socios. Los “tres grandes” fabricantes de automóviles, GM (con Chevrolet), Ford y Chrysler, experimentaron retrocesos

financieros extremos. Además, otros patrocinadores de NASCAR sintieron la crisis y no renovaron sus contratos, algunos de los cuales suman 15 millones de dólares. Los problemas económicos también han afectado a los aficionados. En el inicio de la recesión, NASCAR experimentó una disminución en la asistencia y una caída significativa en las calificaciones de televisión. El descenso en la asistencia durante la carrera de NASCAR en el Atlanta Motor Speedway en 2009 sorprendió a algunos corredores, ya que los stands estaban solo llenos en dos terceras partes. NASCAR se vio obligada a responder con el despido de algunos trabajadores con el fin de reducir los costos.

A medida que las cuestiones económicas se mantuvieron en 2010 y 2011, NASCAR continuó enfrentando problemas. En el 2010, por ejemplo, el Daytona 500 tuvo sus calificaciones de televisión más bajas desde 1991. Además de la disminución de audiencia, la asistencia también disminuyó en muchas carreras que fueron una vez éxitos de taquilla consistentes. El Bristol Motor Speedway, por ejemplo, disfrutó de una racha de 55 carreras mejor vendidas hasta marzo de 2010. La prolongada recesión y los altos precios de la gasolina hicieron difícil para los aficionados permitirse un fin de semana en las carreras. El precio promedio del boleto para una carrera de NASCAR es de alrededor de 91 dólares en comparación con 72 dólares de la NFL, 49 dólares para la NHL, 48 dólares para la NBA y 25 dólares para la MLB. En 2010, muchas de las pistas principales redujeron los precios de las entradas. Sin embargo, los recortes no mejoraron la asistencia. Un informe de 2012 mostró que los ingresos de ventas de las principales pistas cayeron de 25 a 60% entre 2008 y 2011. Speedway Motorsports, que opera ocho pistas, registró una pérdida de 1.5 millones de dólares en abril de 2011, en gran parte debido a la disminución de la asistencia.

La recesión económica fue especialmente difícil para NASCAR debido a sus fuentes de ingresos, como se muestra en la figura de caso 11.1. El patrocinio por sí solo cuesta a NASCAR más de 1 500 millones de dólares anualmente. A pesar del susto, sin embargo, hay signos de vida en el frente económico. Los ingresos por patrocinio aumentaron 10% en 2011. Más patrocinadores se han unido a NASCAR, y la mayoría de los patrocinadores de largo plazo

**FIGURA DE CASO 1-1 Fuentes de recursos de NASCAR**



Fuente: Richard K. Miller, "Chapter 36", en *Sports Marketing*, 15a. ed. (Richard K. Miller & Associates, 2012), pp. 265–271.

han decidido quedarse, aunque muchos han elegido patrocinar solo carreras seleccionadas en lugar de toda la temporada. Además, después de tres años de disminución de la audiencia, los ratings de NASCAR vieron un aumento en 2011 para la Sprint Cup Series en FOX. Las calificaciones de Nielsen mostraron un salto de 9.7 a 8.6 millones de espectadores, frente a los 7.8 millones de espectadores en 2010. Más importante aún, los ratings mostraron un aumento de 19% en su mercado objetivo de hombres de 18 a 34 años, muy codiciado.

La mejora en la fortuna de NASCAR se puede atribuir a una serie de factores. En primer lugar, la falta de competencia con otras opciones de visualización en 2011 y las carreras más emocionantes que en años anteriores ayudó a aumentar la audiencia. En las pistas, NASCAR ha trabajado para mejorar la experiencia del aficionado por una mejor comprensión de sus necesidades. Hacia este fin, se ha formado el Consejo de Aficionados de NASCAR como una comunidad online pre-calificada de 12 000 fans apasionados que proveen retroalimentación sobre cada carrera y canal de ideas y opiniones que mejorarían la experiencia. Además, el director general de NASCAR, Brian France, señaló una propuesta para simplificar la estructura de puntos en las tres series con el fin de poner mayor énfasis en las victorias, aumentando así el entusiasmo por el deporte. Para hacer las carreras más emocionantes, NASCAR relajó su código de comportamiento para que los conductores promoviesen rivalidades más intensas entre los pilotos y los equipos de carreras. Del mismo modo, comenzó a hacer doble reinicio de archivos para promover la rivalidad en la pista. Por último, también ha disminuido los precios de los boletos en un esfuerzo por atraer a los fans de vuelta a las pistas.

## Conclusión

El branding ha evolucionado para representar la personalidad de una empresa, y NASCAR es un ejemplo brillante de una organización que abarca con éxito el mantra de la marca. A lo largo de sus más de 60 años de existencia, ha desarrollado e implementado una estrategia de branding que abarca una amplia gama de iniciativas de marketing. Las marcas están construidas sobre poderosas conexiones emocionales a través de una gran variedad de puntos de contacto. NASCAR ofrece estas conexiones por medio del marketing de eventos, el branding emocional, las comunidades de marcas, la comprensión del cliente, los conductores, la diferenciación, el cobranding y la comprensión de que una vez que una marca ha sido creada, debe ser monitoreado y permitido evolucionar continuamente.

Sin embargo, a pesar de la estrategia de marca muy exitosa de NASCAR, su futuro es incierto. La recesión económica más reciente la ha afectado duramente. La mayoría de los deportes ven cómo los patrocinadores retiran sus apoyos. Sin embargo, para NASCAR, que depende tanto de sus alianzas de marca como de las alianzas con otras empresas, la retirada de los patrocinadores ha tenido un impacto aún mayor. El apoyo de los fabricantes de automóviles ha sido un componente crucial de su éxito, y como la situación financiera de los principales fabricantes de automóviles sigue en duda, también lo hace su financiación de los eventos. Sin embargo, los expertos prevén que los fabricantes seguirán desempeñando un papel importante en NASCAR.

La menor asistencia a los eventos también se debe a la recesión. A medida que los consumidores se esfuerzan por ahorrar dinero, el gasto discrecional en entretenimiento es uno de los primeros elementos presupuestarios que se cortan. NASCAR ha tomado una postura proactiva hacia el tema disminuyendo los precios de los boletos y las concesiones, cambiando la estructura de las carreras y trabajando con las comunidades para ofrecer incentivos para que los aficionados viajen a los eventos. Queda por ver si estas acciones tendrán éxito, pero la intensa lealtad de la marca de los aficionados sin duda se encuentra en favor de NASCAR.

## Preguntas de análisis

1. Evaluar la estrategia de marca de NASCAR en relación con su estrategia de marketing global. ¿Podría NASCAR haber hecho algo diferente para aislarse contra la recesión económica?

2. Realizar un análisis estratégico FODA para NASCAR en este momento de su historia. ¿Cuáles son las oportunidades disponibles para que se aproveche de sus muchas fortalezas significativas?
3. ¿Qué estrategias recomienda para contrarrestar las críticas formuladas contra NASCAR? ¿Debe la empresa involucrarse más en iniciativas de sostenibilidad? Si es así, ¿cómo podría estar vinculado con las estrategias de marca?
4. ¿Qué estrategias puede ofrecer para mover a NASCAR al siguiente nivel en su evolución? ¿Cómo puede la empresa mantener, o incluso aumentar, a sus patrocinadores y su base de fans?

## Fuentes

Los hechos de este caso provienen de Ken Belson, "Reacting to Its Stalled Popularity, NASCAR Checked Under the Hood," *New York Times*, 23 de febrero de 2012 (<http://www.nytimes.com/2012/02/24/sports/autoracing/nascar-takes-steps-to-regain-its-following.html?pagewanted=all>); Viv Bernstein, "NASCAR Remains Low on Its Main Fuel," *New York Times*, 25 de febrero de 2012 ([http://www.nytimes.com/2012/02/26/sports/daytona-500-nascars-sponsors-still-cautious.html?\\_r=2](http://www.nytimes.com/2012/02/26/sports/daytona-500-nascars-sponsors-still-cautious.html?_r=2)); Viv Bernstein, "Driver's Seat Elusive for Black Racers," *New York Times*, 19 de mayo de 2012 (<http://www.nytimes.com/2012/05/20/sports/autoracing/nascar-stuggles-with-diversity-as-drivers-seat-eludes-black-racers.html?pagewanted=all>); Matthew T. Bodie (2011), "NASCAR Green: The Problem of Sustainability in Corporations and Corporate Law," *Wake Forest Law Review*, vol. 46, Issue 3, pp. 491–522; "Bootlegging Roots," *All About Racin'* (<http://nascarfans.wetpaint.com/page/Bootlegging+Roots>); David Caraviello, "NASCAR Ticket Prices Can Be a Source of Contention," NASCAR.com, 25 de octubre de 2008 (<http://www.nascar.com/2008/news/opinion/10/25/inside.line.dcaraviello.ticket.prices/index.html>); Liz Clarke, "In Wake of Lower TV Ratings and Sagging Attendance, NASCAR Looks for Some Fast Buzz," *The Washington Post*, 31 de mayo de 2009 (<http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2009/05/30/AR2009053001696.html>); Larry DeGaris, "NASCAR Fans Have Unparalleled Awareness of Sport's Sponsors, New Study Finds," James Madison University, 7 de febrero de 2005 ([www.jmu.edu/kinesiology/pdfs/NASCAR.pdf](http://www.jmu.edu/kinesiology/pdfs/NASCAR.pdf)); "Fan Loyalty to NASCAR Sponsors," *Marketing at 200 MPH* (<http://it.darden.virginia.edu/itpreview/Nascar/128/html/fanloyal.htm>), consultado 27 de julio, 2012; Mark Finney, "Like the Cars, Fuel Goes Fast in NASCAR," *azcentral.com*, 2 de enero de 2006 "Former NASCAR Official Files \$225 Million Lawsuit," NASCAR.com, 11 de junio, 2008 (<http://www.nascar.com/2008/news/headlines/cup/06/10/former.official.lawsuit/index.html>); Jenna Fryer, "NASCAR to Begin Phasing in Unleaded Fuel," *USA Today*, 19 de junio de 2006 ([http://www.usatoday.com/sports/motor/nascar/2006-06-19-unleaded-fuel\\_x.htm](http://www.usatoday.com/sports/motor/nascar/2006-06-19-unleaded-fuel_x.htm)); Jack Gage, "NASCAR's Trouble At The Track," *Forbes*, 9 de febrero de 2009 ([http://www.forbes.com/2009/02/09/nascar-france-advertising-business-sportsmoney\\_0209\\_nascar.html](http://www.forbes.com/2009/02/09/nascar-france-advertising-business-sportsmoney_0209_nascar.html)); Sean Gregory, "NASCAR: A Once Hot Sport Tries to Restart Its Engine," *Time*, 26 de abril de 2010 (<http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1982299,00.html>); Sean Gregory and Steve Goldberg, "Daytona Drag: NASCAR Tries To Outrace the Recession," *Time*, 12 de febrero de 2009 (<http://www.time.com/time/business/article/0,8599,1879136-2,00.html>); "Growth of the Sport," *All About Racin'* (<http://nascarfans.wetpaint.com/page/The+Growth+of+the+Sport>), consultado 28 de julio, 2012; Ed Hinton, "Drive for Diversity Shifts Out of Neutral," *ESPN*, 21 de enero de 2009 ([http://sports.espn.go.com/rpm/nascar/cup/columns/story?columnist=hinton\\_ed&id=3850027](http://sports.espn.go.com/rpm/nascar/cup/columns/story?columnist=hinton_ed&id=3850027)); "History of NASCAR," NASCAR.com, 8 de marzo de 2010 (<http://www.nascar.com/news/features/history>); Godwin Kelly, "How NASCAR, ISC Prospered with France Jr. at the Helm," *The Daytona Beach News-Journal*, 5 de junio de 2007 (<http://www.news-journalonline.com/special/billfrancejr/newHEAD08060507.htm>); Godwin Kelly, "Despite Economy, NASCAR Rallying Revenue, Fan Base," *The Daytona Beach News Journal*, 6 de julio de 2011 (<http://www.news-journalonline.com/columns/motorsports/2011/07/06/despite-economy-nascar-rallying-revenue-fan-base.html>); Ben Klayman, "NASCAR Expects Lower Attendance in 2009," *Reuters*, 11 de febrero de 2009 (<http://www.reuters.com/article/reutersEdge/idUSTRE51B03J20090212>); Lee, J. W., Bernthal, M. J., Whisenant, W. A. y Mullane, S. (2010), "NASCAR: Checkered Flags Are Not All That Are Being Waved" *Sport Marketing Quarterly*, 19 (3), pp. 170–179; Tim Lemke, "Future Starts Now for NASCAR; Tweaks Designed to Halt Decline in Attendance and Ratings," *The Washington Times*, 8 de febrero de 2007 (<http://www.highbeam.com/doc/1G1-159039606.html>); "Lester Hopes He Inspires More Blacks into NASCAR," *ESPN*, 18 de marzo de 2006 (<http://sports.espn.go.com/rpm/news/story?seriesId=2&tid=2373984>); "NASCAR Drive for Diversity Initiative Moves Forward in 2009 with An Expanded Driver Lineup," *Auto Racing Daily*, 23 de enero de 2009 (<http://www.autoracingdaily.com/news/nascar/nascar-drive-for-diversity-initiative-moves-forward-in-2009-with-an-expande>); "NASCAR History," *All About Racin'* (<http://nascarfans.wetpaint.com/page/NASCAR+History>), consultado el 28 de Julio de 2012; "NASCAR 101," NASCAR.com (<http://www.nascar.com/kyn>), consultado 28 de julio, 2012; "NASCAR Racing Series," NASCAR.com, 28 de abril de 2008 (<http://www.nascar.com/news/features/nascar.series/index.html>); "NASCAR's Sponsorship Revenue Up By 10 Percent," NASCAR.com, 8 de diciembre de 2010 (<http://www.nascar.com/news/101208/nascar-sponsorship-up-2011/index.html>); "NASCAR's TV Ratings Rise After Three-Year Decline," NASCAR.com, 14 de junio de 2011 (<http://www.nascar.com/news/110614/ratings-increase-2011/index.html>); Nate Ryan, "Pinch on Automakers Could Leave NASCAR 'Truly Hurting,'" *USA Today*, 21 de diciembre de, 2008 ([http://www.usatoday.com/sports/motor/nascar/2008-12-21-cover-automakers\\_N.htm](http://www.usatoday.com/sports/motor/nascar/2008-12-21-cover-automakers_N.htm)); Nate Ryan, "Lower Prices,

Promotions Don't Stop NASCAR Attendance Drop" *USA Today*, 7 de mayo de 2010 ([http://www.usatoday.com/sports/motor/nascar/2010-05-06-nascar-attendance\\_N.htm](http://www.usatoday.com/sports/motor/nascar/2010-05-06-nascar-attendance_N.htm)); Nate Ryan, "Did NASCAR Go Too Far in Promoting Driver Safety?" *USA Today*, 20 de febrero de 2011 ([http://www.usatoday.com/sports/motor/nascar/2011-02-18-safety\\_N.htm](http://www.usatoday.com/sports/motor/nascar/2011-02-18-safety_N.htm)); Lee Spencer, "Can NASCAR Up the Pace in 2012?" *Fox Sports*, 27 de enero de 2012 (<http://msn.foxsports.com/nascar/story/nascar-state-of-the-sport-address-brian-france-mike-helton-robin-pemberton-2012-means-bigger-changes-012612>); Lee Spencer, "What NASCAR Fans Can Expect in 2012," *Fox Sports*, 7 de febrero de 2012 (<http://msn.foxsports.com/nascar/story/nascar-daytona-500-nascar-sheds-light-on-technical-and-rules-changes-as-2012-season-nears-020612>); "Talladega Reduces Ticket Prices for Cup Series Races," NASCAR.com, 8 de enero de 2009 (<http://www.nascar.com/2009/news/headlines/cup/01/08/talladega.reduces.ticket.prices/index.html>); "Toyota Racing President Expects NASCAR Cutbacks," NASCAR.com, 14 de enero de 2009 (<http://www.nascar.com/2009/news/headlines/cup/01/14/toyota.expected.cutbacks/index.html?eref=/rss/news/headlines/cup>); Steve Waid, "Despite Great Competition, NASCAR Must Still Deal With An Ongoing Problem," *Motorsports Unplugged*, 18 de diciembre de 2011 (<http://motorsportsunplugged.com/?p=5315>); y Nolan Weidner, "NASCAR Thriving with Some Variety; Five Years Later, the Organization's Drive for Diversity is Bearing Fruit," *The Post-Standard* (Syracuse, NY), 13 de agosto, 2005, p. D1.

## Material en línea

En línea se encuentran disponibles las siguientes secciones:

- CASO 12** IndyCar: Buscando el regreso del carril rápido a los deportes
- CASO 13** Zappos: Entregando felicidad
- CASO 14** Sigma Marketing: Adaptación de mercadotecnia estratégica
- CASO 15** Netflix pelea por mantenerse a la delantera en un mercado que cambia rápidamente
- CASO 16** Gillette: Porqué la innovación podría no ser suficiente
- CASO 17** IKEA expande lentamente su presencia en el mercado de Estados Unidos
- Apéndice** Hoja de trabajo del plan de marketing
  - Índice de marcas y compañías*
  - Índice de nombres*
  - Índice analítico*

Encuentre la ruta de acceso en las páginas preliminares.



*Estrategia de marketing, sexta edición*, aporta un enfoque práctico y directo para ayudar al lector a analizar la planificación y la implementación de las estrategias de marketing. Su enfoque se basa en el proceso creativo relacionado con la aplicación del conocimiento y los conceptos de mercadotecnia en el desarrollo y la implementación de una estrategia integrada y coherente con la personalidad de la marca. El objetivo de esta obra es alentar a los estudiantes para que piensen y actúen como profesionales de la mercadotecnia. Al analizar los conceptos clave y las herramientas de la estrategia de marketing, el énfasis en el pensamiento crítico, tanto analítico como creativo, permite a los estudiantes comprender en esencia cómo se adaptan las decisiones de marketing en el desarrollo y la consolidación futurazs de las marcas.



Visite nuestro sitio en <http://latinoamerica.cengage.com>

ISBN-13: 978-607-526-417-2  
ISBN-10: 607-526-417-5



9 786075 264172