

## PARTE 1 Comprensión de la dirección de marketing

Capítulo 1 | La definición del marketing para el siglo XXI

Capítulo 2 | Desarrollo de estrategias y planes de marketing



En este capítulo responderemos las siguientes **preguntas**

1. ¿Por qué es importante el marketing?
2. ¿Cuál es el alcance del marketing?
3. ¿Cuáles son algunos conceptos fundamentales de marketing?
4. ¿Cómo ha cambiado la dirección de marketing en los últimos años?
5. ¿Cuáles son las tareas necesarias para tener éxito en la dirección de marketing?

Uno de los factores fundamentales en la victoria de Barack Obama en las elecciones de 2008 en Estados Unidos fue un programa de marketing bien diseñado y ejecutado.

# La definición del marketing para el siglo XXI

**De manera formal o informal, las personas y organizaciones se involucran en un gran número de actividades a las que podríamos llamar marketing. El buen marketing se ha vuelto cada vez más importante para el éxito, pero lo que lo constituye se encuentra en evolución y cambio constantes. La elección de Barack Obama como el Presidente número 44 de Estados Unidos se atribuye en parte a la adopción de nuevas prácticas de marketing.**



*La campaña presidencial “Obama para América” combinó a un político carismático, un poderoso mensaje de esperanza y un programa de marketing moderno y minuciosamente integrado. El plan de marketing necesitaba lograr dos objetivos muy diferentes: aumentar el electorado mediante mensajes más amplios y al mismo tiempo dirigirse a públicos muy específicos. Las tácticas multimedia combinaron medios tanto online como offline, así como medios gratuitos y de pago. Cuando las investigaciones mostraron que cuanto más aprendían los votantes acerca de Obama, más se identificaban con él, se incluyeron en la campaña desde videos de formato largo hasta los tradicionales anuncios impresos, de emisiones y publicidad en exteriores. El equipo Obama, con ayuda de su agencia publicitaria GMMB, también colocó Internet en el corazón de la campaña, dejando que funcionara como “sistema nervioso central” de relaciones públicas, publicidad, trabajo de avanzada, recaudación de fondos y organización en los 50 estados. Su filosofía directriz era “crear herramientas online que ayudaran a las personas a autoorganizarse y que después no les estorbara”. La tecnología fue un medio para “capacitar a la gente para que hiciera lo que les interesaba hacer desde el principio”. Aunque las redes sociales como Facebook, Meetup, YouTube y Twitter fueron fundamentales, tal vez la herramienta digital más poderosa de Obama fuera una enorme lista de 13.5 millones de correos electrónicos. ¿Cuáles fueron los resultados de estos esfuerzos online? Cerca de 500 millones de dólares (la mayor parte en sumas de menos de 100 dólares) que se recaudaron online de 3 millones de donantes; 35 000 grupos organizados mediante el sitio web, My.BarackObama.com; 1 800 videos publicados en YouTube; la creación de la página más popular de Facebook y, por supuesto, la elección del siguiente presidente de Estados Unidos.<sup>1</sup>*

**El buen marketing no es accidental sino que es el resultado de una cuidadosa planificación y ejecución, utilizando herramientas y técnicas de última generación. Se convierte tanto en ciencia como en arte conforme los especialistas en marketing se esfuerzan para encontrar nuevas soluciones creativas a los desafíos generalmente complejos y profundos del entorno del marketing del siglo XXI. En este libro describiremos cómo los mejores especialistas en marketing equilibran la disciplina y la imaginación para enfrentar estas nuevas realidades del marketing. En este primer capítulo estableceremos los fundamentos mediante la revisión de importantes conceptos, herramientas, marcos y temas de marketing.**

## La importancia del marketing

La primera década del siglo XXI desafió a las empresas a prosperar financieramente e incluso a sobrevivir al enfrentar un entorno económico implacable. El marketing está desempeñando un rol fundamental al enfrentar esos desafíos. Las finanzas, la gestión de operaciones, la contabilidad y otras funciones empresariales realmente no tendrán relevancia sin la suficiente demanda para los productos y servicios de la empresa, para que ésta pueda tener beneficios. En otras palabras, una cosa no se concibe sin la otra. Así que el éxito financiero a menudo depende de la habilidad de marketing.

La importancia más amplia del marketing se extiende a la sociedad como un todo. El marketing ha ayudado a introducir y obtener la aceptación de nuevos productos que han hecho más fácil o han enriquecido la vida de la gente. Puede inspirar mejoras en los productos existentes conforme los especialistas en marketing innovan y mejoran su posición en el mercado. El marketing exitoso crea demanda para los productos y servicios, lo que a su vez crea empleos. Al contribuir al resultado final, el marketing exitoso también permite a las empresas participar más activamente en actividades socialmente responsables.<sup>2</sup>

Los CEO\* reconocen el rol del marketing al construir marcas fuertes y una base de clientes leales, activos intangibles que contribuyen en gran medida al valor de una empresa. Los fabricantes de bienes de consumo, aseguradoras de gastos médicos, organizaciones no lucrativas y fabricantes de productos industriales, todos carecen sus últimos logros de marketing. Actualmente muchos tienen un Director general de marketing (*Chief marketing officer*, CMO) con el fin de elevar las actividades de marketing al mismo nivel que otras actividades de nivel ejecutivo, como las de Director general de finanzas (*Chief financial officer*, CFO) o Director general de información (*Chief information officer*, CIO).<sup>3</sup>

Tomar las decisiones de marketing adecuadas no siempre es fácil. Una encuesta de más de mil ejecutivos de alto rango de marketing y ventas reveló que aunque el 83% sentían que las capacidades de marketing y ventas eran una prioridad principal para el éxito de su organización, al evaluar su efectividad real de marketing solamente el 6% sentía que estaba haciendo un trabajo “extremadamente bueno”.<sup>4</sup>

Los especialistas en marketing deben decidir qué características deben incluirse en el diseño de un nuevo producto o servicio, qué precios deben fijarse, dónde vender los productos u ofrecer los servicios y cuánto gastar en publicidad, ventas, Internet o marketing móvil. Deben tomar esas decisiones en un entorno impulsado por Internet donde los consumidores, la competencia, la tecnología y las fuerzas económicas cambian rápidamente y las consecuencias de las palabras y acciones del responsable de marketing pueden multiplicarse rápidamente.



**Domino's** Cuando dos empleados en Conover, Carolina del Norte, subieron un video a YouTube que los mostraba preparando emparedados mientras se metían queso en la nariz y violando los estándares de los códigos de salud, Domino's aprendió una importante lección sobre relaciones públicas y comunicaciones de marca en la era moderna. Una vez que encontró a los empleados (que alegaron que el video era solamente una broma y que los emparedados nunca fueron entregados) los despidió. Sin embargo, en tan sólo unos días, el video se había descargado más de un millón de veces y existía una ola de publicidad negativa. Cuando las investigaciones mostraron que la percepción de calidad de la marca había cambiado de positiva a negativa en tan corto tiempo, la empresa tomó acciones agresivas mediante los medios sociales como Twitter, YouTube y otros.<sup>5</sup>



Después de que un video de mal gusto puesto en Internet por dos de sus empleados, Domino's Pizza aprendió una valiosa lección sobre el poder de las redes sociales.

Como aprendió Domino's, en la era de la conectividad es importante responder rápida y decisivamente. Mientras los especialistas en marketing se enfrentaban con este mundo cada vez más conectado, la recesión económica de 2008-2009 trajo consigo recortes presupuestarios y una intensa presión de la alta dirección para que cada dólar invertido en marketing funcionara. Más que nunca, los especialistas en marketing necesitan entender y adaptarse a los últimos acontecimientos del mercado. Se encuentran en mayor riesgo aquellas empresas que no vigilan cuidadosamente a sus clientes y a sus competidores, que no mejoran continuamente sus ofertas de valor y estrategias de marketing, o que no satisfagan a sus empleados, a sus accionistas, a sus proveedores y sus socios del canal de distribución en el proceso.

El marketing habilidoso es una búsqueda sin fin. Considere cómo algunas de las principales empresas impulsan su negocio:

- OfficeMax promovió una nueva línea de productos del organizador profesional Peter Walsh mediante videos en Internet y eventos en las tiendas donde expertos locales hacían demostraciones de su sistema de organización de la marca OfficeMax.
- eBay potenció su promoción de días festivos “Let's Make a Daily Deal” recreando aquel programa televisivo de concursos *Let's Make a Deal* en Times Square añadiendo un componente online para que la gente de fuera de la ciudad de Nueva York pudiera participar.
- Johnson & Johnson lanzó BabyCenter.com para ayudar a los nuevos padres. Se piensa que su éxito ha contribuido a las bajas en suscripciones que han sufrido las revistas sobre la crianza de los niños.

Los buenos especialistas de marketing siempre buscan nuevas maneras de satisfacer a los clientes y ganarle a la competencia.<sup>6</sup>

\* En algunos países, a los CEO se les conoce como Consejeros delegados.

# El alcance del marketing

Para prepararse y ser un especialista en marketing, es necesario entender lo que es el marketing, cómo funciona, quién lo hace y qué se comercializa.

## ¿Qué es el marketing?

El **marketing** trata de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales. Una de las mejores y más cortas definiciones de marketing es “satisfacer las necesidades de manera rentable”. Cuando eBay reconoció que la gente no era capaz de ubicar algunos de los artículos que más deseaba, creó un foro de atención online. Cuando IKEA se dio cuenta de que la gente quería buenos muebles a precios sustancialmente más bajos, los abarató. Ambas empresas demostraron inteligencia de marketing y convirtieron una necesidad individual o social en una oportunidad de negocios rentable.

La American Marketing Association ofrece la siguiente definición formal: *Marketing es la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.*<sup>7</sup> Ajustarse a estos procesos de intercambio requiere una cantidad considerable de trabajo y habilidades. La *dirección de marketing* tiene lugar cuando al menos una parte del intercambio potencial piensa en los medios para obtener las respuestas deseadas de las otras partes. Así, la **dirección de marketing** es *el arte y la ciencia de elegir mercados meta (mercados objetivo) y de obtener, mantener y aumentar clientes mediante la generación, entrega y comunicación de un mayor valor para el cliente.*

Es posible distinguir entre la definición social y empresarial de marketing. Una definición social muestra la función que desempeña el marketing en la sociedad; por ejemplo, un especialista en marketing dijo que el rol del marketing es “entregar un estándar de vida más alto”. A continuación, presentamos una definición social que cumple nuestro propósito: *El marketing es un proceso social por el cual tanto grupos como individuos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios de valor con otros grupos e individuos.*

Los gerentes a veces piensan que marketing es “el arte de vender productos”, pero muchas personas se sorprenden cuando escuchan que vender *no* es lo más importante del marketing. La venta es tan sólo la punta del iceberg del marketing. Peter Drucker, un destacado teórico de los negocios, lo explica de la siguiente manera:

Es posible suponer que siempre será necesario vender. Pero el propósito del marketing es hacer que las ventas sean superfluas. El propósito del marketing es conocer y entender tan bien al cliente que el producto o servicio se ajuste a él que se venda por sí solo. Idealmente, el marketing debe hacer que el cliente esté listo para comprar. Todo lo que se requeriría entonces sería que el producto o servicio estuviera disponible.<sup>8</sup>

Cuando Nintendo diseñó el sistema de juegos Wii, cuando Canon lanzó su línea de cámaras digitales ELPH y cuando Toyota introdujo al mercado su automóvil híbrido Prius, se encontraron desbordados en sus pedidos debido a que habían diseñado el producto adecuado a partir de un cuidadoso trabajo de marketing.

## ¿Qué se comercializa?

Los especialistas en marketing comercializan 10 tipos principales de artículos: bienes, servicios, eventos, experiencias, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas.

**BIENES** Los bienes físicos constituyen el grueso de la producción de la mayoría de los países y de sus esfuerzos de marketing. Cada año, las compañías estadounidenses comercializan miles de millones de productos alimenticios frescos, envasados, en bolsas y congelados, y también millones de automóviles, frigoríficos (refrigeradores o neveras), televisores, máquinas y otros productos básicos de la economía moderna.

**SERVICIOS** Conforme avanzan las economías, una proporción cada vez mayor de sus actividades se centra en la producción de servicios. La economía de Estados Unidos actualmente produce una mezcla de 70 servicios por cada 30 productos. Los servicios incluyen el trabajo que realizan aerolíneas, hoteles, empresas de alquiler de automóviles, peluqueros y esteticistas, personas que trabajan en mantenimiento y reparaciones, contadores (o contables), banqueros, abogados, ingenieros, médicos, programadores de software y consultores de negocios. Muchas ofertas de mercado combinan bienes y servicios, como en el caso de las comidas rápidas.

**EVENTOS** Los especialistas en marketing promueven eventos basados en el tiempo como las principales ferias industriales, eventos artísticos y aniversarios de empresas. Los eventos deportivos mundiales tales como las Olimpiadas y la Copa Mundial se promueven fuertemente tanto hacia las empresas como hacia los aficionados.

Los Rolling Stones han realizado un trabajo excepcional al comercializar su rebelde rock and roll a públicos de todas las edades.



**EXPERIENCIAS** Al manejar varios bienes y servicios, una empresa puede crear, montar y comercializar experiencias. Magic Kingdom de Walt Disney World permite a sus clientes visitar un reino de hadas, un barco pirata o una mansión embrujada. También existe un mercado para las experiencias personalizadas tales como una semana en un campamento de béisbol con figuras retiradas del deporte, un campamento de rock and roll de cuatro días o una escalada al Monte Everest.<sup>9</sup>

**PERSONAS** Los artistas, músicos, CEO, médicos, abogados, financieros y otros profesionistas de alto nivel reciben ayuda de los mejores especialistas en marketing.<sup>10</sup> Algunas personas han hecho trabajos magistrales al autocomercializarse —David Beckham, Oprah Winfrey y los Rolling Stones—. El consultor de negocios Tom Peters, un maestro en la creación de marcas de uno mismo, aconseja que cada persona se convierta en una “marca”.

**LUGARES** Las ciudades, estados, regiones y naciones enteras compiten para atraer turistas, residentes, fábricas y oficinas corporativas.<sup>11</sup> Los especialistas en marketing de lugares incluyen a los especialistas en desarrollo económico, agentes de bienes raíces, bancos comerciales, asociaciones locales de negocios y las agencias de publicidad y relaciones públicas. Un ejemplo exitoso de una campaña publicitaria provocativa es la realizada por Las Vegas Convention & Visitors Authority, “Lo que sucede aquí, se queda aquí”, donde se presenta a Las Vegas como un “área de juegos infantiles” para adultos. Sin embargo, durante la recesión de 2008 la asistencia a convenciones decreció. Preocupados por su reputación picante y potencialmente engañosa, la entidad publicó un desplegado publicitario de una página completa en la revista *Business Week* para defender la capacidad de la ciudad para ser anfitriona de reuniones serias de negocios. Desafortunadamente, el éxito taquillero de la película *The Hangover* que se desarrolla en una libertina ciudad de Las Vegas, posiblemente no ayudó a que la ciudad se posicionara como un destino preferido para los negocios y el turismo.<sup>12</sup>

**PROPIEDADES** Las propiedades son derechos de propiedad intangible ya sea para propiedades reales (bienes raíces) como para propiedades financieras (acciones y bonos). Se compran y venden y estos intercambios requieren marketing. Los agentes de bienes raíces trabajan para propietarios o vendedores de propiedades, o compran y venden bienes inmuebles residenciales o comerciales. Las empresas de inversiones y los bancos comercializan valores tanto a inversionistas individuales como institucionales.

**ORGANIZACIONES** Las organizaciones trabajan para crear una imagen fuerte, favorable y única en las mentes de sus públicos meta. En el Reino Unido, el programa de marketing de Tesco “Cualquier cosa ayuda” refleja la atención al detalle en todo lo que hace la comercializadora de alimentos, tanto dentro de la tienda como en la comunidad y el medio ambiente. La campaña ha lanzado a Tesco a la cima del sector de cadenas de supermercados en el Reino Unido. Las universidades, museos, organizaciones de las artes escénicas, corporaciones y organizaciones sin fines de lucro usan el marketing para potenciar sus imágenes públicas y competir por el público y sus recursos económicos.

**INFORMACIÓN** La producción, la presentación y la distribución de información constituye una de las principales industrias.<sup>13</sup> La información es, en esencia, lo que los libros, escuelas y universidades producen, comercializan y distribuyen por un precio a los padres de familia, estudiantes y comunidades. El exCEO



Para una ciudad como Las Vegas que vive del turismo, el buen marketing es esencial.

de Siemens Medical Solutions en Estados Unidos, Tom McCausland dice: “[nuestro] producto no es necesariamente una radiografía o una resonancia magnética, sino información. Nuestro negocio es en realidad tecnología de información para el cuidado de la salud, y nuestro producto final es realmente un registro electrónico del paciente: información sobre pruebas de laboratorio, patología y medicamentos, así como dictado de voz de los médicos.<sup>14</sup>

**IDEAS** Toda oferta de mercado incluye una idea básica. Charles Revson de Revlon observaba: “En la fábrica producimos cosméticos; en la farmacia vendemos esperanza”. Los productos y servicios son plataformas para entregar alguna idea o beneficio. Los expertos en marketing social se ocupan de promover ideas tales como “Los amigos no dejan a sus amigos conducir ebrios” o “Es terrible desperdiciar algo como la mente”.

## ¿Quién comercializa?

**ESPECIALISTAS EN MARKETING (MARKETERS) Y CLIENTES POTENCIALES** Un **especialista en marketing** es alguien que busca una respuesta —captar la atención, una compra, un voto, un donativo— de un tercero, llamado **cliente potencial**. Si dos partes buscan vender algo entre sí, a ambas se les puede considerar especialistas en marketing.




Una de las áreas más importantes del marketing es el trabajo que realizan los especialistas en marketing social para promover conductas socialmente deseables.

Los especialistas en marketing tienen habilidad para estimular la demanda de sus productos, pero esa es una visión limitada de lo que hacen. Así como los profesionales de la producción y logística son responsables de la administración de suministros, los especialistas en marketing son responsables de la administración de la demanda. Buscan influir en el nivel, la coordinación del tiempo y la composición de la demanda para cumplir con los objetivos de la organización. Existen ocho estados posibles de demanda:

1. **Demanda negativa.** A los consumidores les desagrada el producto y podrían incluso pagar para evitarlo.
2. **Demanda inexistente.** Los consumidores no son conscientes o no tienen interés en un producto.
3. **Demanda latente.** Los consumidores podrían compartir una necesidad fuerte que no puede ser satisfecha por un producto existente.
4. **Demanda decreciente.** Los consumidores compran el producto con menor frecuencia o dejan de adquirirlo.
5. **Demanda irregular.** Las compras de los consumidores varían de acuerdo con la estación, el mes, la semana, el día o incluso según la hora del día.
6. **Demanda completa.** Los consumidores compran adecuadamente todos los productos que se colocan en el mercado.
7. **Demanda excesiva.** Existen más consumidores que quisieran adquirir el producto que los que es posible satisfacer.
8. **Demanda malsana.** Los consumidores pueden verse atraídos por productos que tienen consecuencias sociales indeseables.

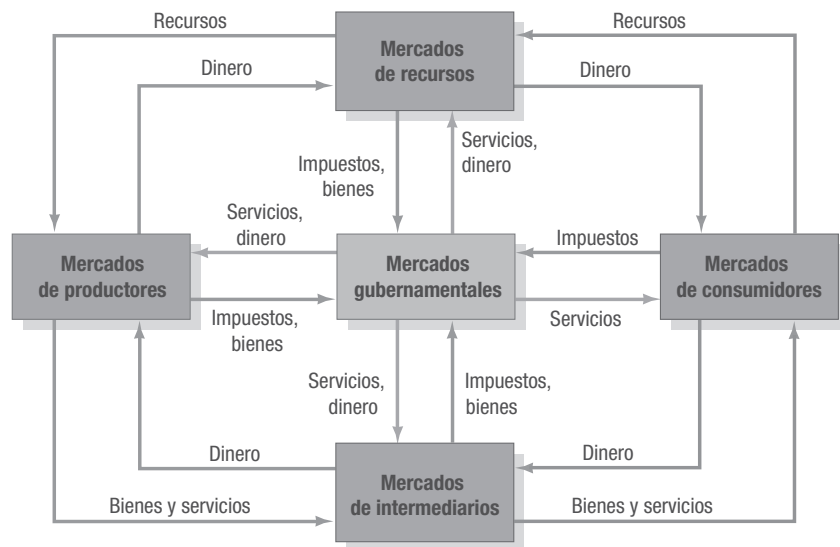
En todos los casos, los especialistas en marketing deben identificar la causa o causas subyacentes del estado de la demanda y determinar un plan de acción para cambiar la demanda hacia un estado más deseable.

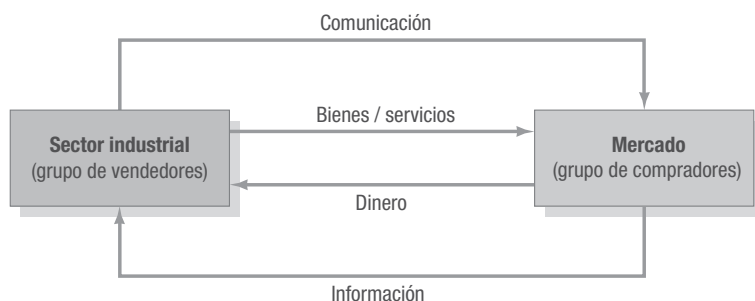
**MERCADOS** Tradicionalmente, un “mercado”, era una ubicación física donde se reunían compradores y vendedores para comprar y vender bienes. Los economistas describen el *mercado* como el grupo de compradores y vendedores que realizan transacciones sobre un producto o clase de productos (como el mercado de vivienda o el mercado de granos).

En la  figura 1.1 se muestran cinco mercados básicos y sus flujos de conexión. Los productores van a mercados de recursos (mercados de materia prima, de trabajo o de dinero), compran recursos y los transforman en bienes y servicios para vender productos terminados a los intermediarios, quienes a su vez los venden a los consumidores. Éstos venden su trabajo y reciben dinero con el que pagan los bienes y servicios. El gobierno recauda ingresos fiscales para comprar bienes de los mercados de recursos, de productores e intermediarios y utiliza los bienes y servicios para proveer servicios públicos. La economía de cada país y la mundial consiste en grupos de mercados que interactúan vinculados a través de procesos de intercambio.

Los especialistas en marketing usan el término **mercado** para abarcar varias agrupaciones de clientes. Perciben a los vendedores como miembros del sector industrial y a los compradores como miembros del mercado. Hablan sobre los mercados necesarios (el mercado de la dieta), mercados de productos (mercado de calzado), mercados demográficos (el mercado de la juventud) y mercados geográficos (el mercado chino); o extienden el concepto para abarcar, por ejemplo, mercados de votantes, de trabajo o de donantes.

[Fig. 1.1]   
Estructura de los flujos en una economía moderna de intercambios





[Fig. 1.2] ▲  
Sistema de marketing simple

La ▲ figura 1.2 muestra la relación entre la industria y el mercado. Los compradores y los vendedores se conectan mediante cuatro flujos. Los vendedores mandan al mercado bienes, servicios y comunicaciones tales como anuncios y publicidad directa por correo; y a cambio reciben dinero e información tales como actitudes de los clientes y datos de ventas. El circuito interno muestra el intercambio de dinero por bienes y servicios; el circuito exterior muestra un intercambio de información.

**MERCADOS DE CLIENTES CLAVE** Considere los siguientes mercados de clientes clave: de consumo, industriales, globales y no lucrativos.

**Mercados de consumidores.** Las empresas que venden bienes y servicios de consumo masivo tales como jugos (zumos), cosméticos, calzado deportivo y viajes en avión gastan una gran cantidad de tiempo estableciendo una fuerte imagen de marca mediante el desarrollo de un producto y embalaje superiores, asegurando su disponibilidad y respaldándolo con comunicaciones atractivas y servicio confiable.

**Mercados industriales.** Las empresas que venden bienes y servicios a otras empresas a menudo se enfrentan con compradores profesionales y bien informados que tienen habilidad para evaluar ofertas competitivas. Los compradores industriales compran bienes para producir o revender un producto a otros y obtener una ganancia. Los especialistas en marketing de empresas deben demostrar cómo sus productos ayudarán a alcanzar un mayor ingreso o a disminuir los costos. La publicidad puede tener alguna influencia, pero la fuerza de ventas, el precio y la reputación de la empresa podrían tener mayor peso.

**Mercados globales.** Las empresas en el mercado global deben decidir a qué países entrarán; cómo entrar a cada uno de ellos [como exportador, licenciataria, socio en una empresa conjunta (*joint venture*), fabricante por contrato o como fabricante independiente]; cómo adaptar las características del producto o servicio a cada país; cómo fijar los precios en diferentes países y cómo diseñar comunicaciones para las diferentes culturas. Se enfrentan a requisitos diferentes para comprar y deshacerse de propiedades; diferencias culturales, de idioma, legales y políticas y fluctuaciones de divisas. Aun así, la recompensa puede ser enorme.

**Mercados no lucrativos y gubernamentales.** Las empresas que venden a organizaciones no lucrativas con poder de compra limitado, tales como iglesias, universidades, organizaciones caritativas y agencias del gobierno necesitan fijar sus precios cuidadosamente. Los precios de venta bajos afectan las características y calidad que el vendedor puede incluir en su oferta. Muchas compras gubernamentales requieren licitaciones y los compradores a menudo se centran en soluciones prácticas y favorecen la licitación más baja en ausencia de factores atenuantes.<sup>15</sup>

**MERCADO, CIBERMERCADO Y METAMERCADO** *El mercado* es el lugar físico, como una tienda donde uno hace las compras; el *cibermercado* es digital, como cuando se hacen compras por Internet.<sup>16</sup> Mohan Sawhney de la Northwestern University ha propuesto el concepto de *metamercado* para describir un grupo de productos y servicios complementarios estrechamente relacionados en la mente del consumidor, pero que se extienden a través de un grupo diverso de sectores industriales.

Los metamercados son el resultado de que los especialistas en marketing empaqueten un sistema que simplifica llevar a cabo estas actividades relacionadas con los productos/servicios. El metamercado automovilístico consiste en fabricantes de automóviles, concesionarios de automóviles nuevos y usados, entidades financieras, aseguradoras, mecánicos, distribuidores de refacciones, talleres de servicio, revistas de automóviles, anuncios clasificados en el periódico y sitios web relacionados en Internet.

Un comprador de algún automóvil atraerá muchas partes de este metamercado, creando una oportunidad para los *metaintermediarios* que le ayudarán a moverse sin problemas en este contexto. Edmund's ([www.edmunds.com](http://www.edmunds.com)) permite que un comprador de automóviles encuentre determinadas características y precios para las diferentes opciones y que el comprador fácilmente haga clic hacia otros sitios y busque el concesionario con el precio de financiación más bajo, accesorios y automóviles usados. Los metaintermediarios también atienden otros metamercados tales como la propiedad de la vivienda, la crianza de los hijos y cuidados del bebé y las bodas.<sup>17</sup>



# Conceptos fundamentales de marketing

Para entender la función de marketing, es necesario comprender el siguiente grupo de conceptos fundamentales.

## Necesidades, deseos y demandas

Las *necesidades* son requerimientos humanos básicos tales como: aire, alimento, agua, vestido y refugio. Los humanos también tenemos una fuerte necesidad de ocio, educación y entretenimiento. Estas necesidades se convierten en *deseos* cuando se dirigen a objetos específicos que podrían satisfacer la necesidad. Un consumidor estadounidense necesita alimento, pero puede desear un emparedado de queso y carne y un té helado. Una persona de Afganistán necesita alimento y podría desear arroz, cordero y zanahorias. A las carencias les da forma la sociedad.

Las *demandas* son deseos de un producto específico respaldadas por la capacidad de pago. Muchas personas carecen de un Mercedes Benz, pero sólo unas cuantas pueden pagarlo. Las empresas deben medir no solamente cuántas personas quieren su producto, sino también cuántas carecen de él y pueden pagarlo.

Estas diferencias arrojan luz sobre la crítica frecuente de que los especialistas en marketing “crean necesidades” o “hacen que la gente compre cosas que no quieren”. Los especialistas en marketing no crean las necesidades: las necesidades son preexistentes. Los especialistas en marketing junto con otros factores sociales simplemente influyen en los deseos. Podrían promover la idea de que un Mercedes Benz satisfará la necesidad de estatus social de un individuo. Sin embargo, no crean la necesidad del estatus social.

Algunos clientes tienen necesidades de las cuales no tienen conciencia plena o que no pueden expresar. ¿Qué significa cuando un cliente pide una “poderosa” podadora de césped o un hotel “pacífico”? El especialista en marketing debe investigar más allá. Es posible distinguir entre cinco tipos de necesidades:

1. Necesidades expresadas (El cliente quiere un automóvil barato).
2. Necesidades reales (El cliente quiere un coche cuyo costo de operación, y no el precio inicial, sea bajo).
3. Necesidades no expresadas (El cliente espera buen servicio por parte del concesionario).
4. Necesidades de placer (El cliente quisiera que el concesionario incluyera un sistema de navegación GPS a bordo del automóvil).
5. Necesidades secretas (El cliente quiere que sus amigos lo miren como un consumidor inteligente).

Al responder solamente a la necesidad expresada podría defraudar al consumidor.<sup>18</sup> Los consumidores no sabían mucho sobre los teléfonos móviles cuando éstos fueron lanzados, y Nokia y Ericsson lucharon para dar forma a las percepciones de los consumidores al respecto. Para obtener ventaja, las empresas deben ayudar a los clientes a que aprendan a saber qué es lo que quieren.

## Mercados meta, posicionamiento y segmentación

No a todos les agrada el mismo cereal, restaurante, universidad o película. Por lo tanto, los especialistas en marketing empiezan por dividir al mercado en segmentos. Identifican y perfilan a grupos distintos de compradores que podrían preferir o requerir mezclas variadas de productos y servicios mediante el examen de diferencias demográficas, psicográficas y conductuales entre los compradores.

Después de identificar segmentos de mercado, el profesional de marketing decide cuál de ellos presenta las oportunidades más grandes, y esos segmentos serán sus *mercados meta*. Para cada uno, la empresa desarrolla una *oferta de mercado*, la cual *posicionará* en la mente de los compradores meta como algo que les entregará un beneficio central. Volvo desarrolla sus automóviles para compradores para los cuales la seguridad es una de las preocupaciones principales, posicionando sus vehículos como los más seguros que un cliente puede comprar.

## Ofertas y marcas

Las empresas atienden las necesidades de los clientes ofreciendo una **propuesta de valor**, un conjunto de beneficios que satisfagan esas necesidades. La propuesta de valor intangible se hace física por medio de una *oferta* que puede ser una combinación de productos, servicios, información y experiencias.

Una *marca* es una oferta de una fuente conocida. El nombre de una marca como McDonald's lleva consigo muchas asociaciones en la mente de las personas y que componen su imagen: hamburguesas, limpieza, conveniencia, servicio cortés y arcos dorados. Todas las empresas se esfuerzan por crear una imagen de marca con tantas asociaciones de marca fuertes, favorables y únicas como sea posible.

## Valor y satisfacción

El comprador elige las ofertas que de acuerdo con su percepción le entregan mayor *valor*, la suma de los beneficios y costos tangibles e intangibles. El valor, un concepto fundamental del marketing, es principalmente una combinación de calidad, servicio y precio llamada la *triada de valor del cliente*. Las percepciones de valor aumentan con la calidad y el servicio pero decrecen con el precio.

Es posible pensar en marketing como la identificación, creación, comunicación, entrega y vigilancia del valor del cliente. La *satisfacción* refleja el juicio que una persona se hace del rendimiento percibido de un producto en relación con las expectativas. Si el rendimiento es menor que las expectativas, el cliente se siente decepcionado. Si es igual a las expectativas, el cliente estará satisfecho. Si las supera, el cliente estará encantado.

## Canales de marketing

Para llegar a un mercado meta, el especialista en marketing usa tres tipos de canales de marketing. Los *canales de comunicación* que entregan y reciben mensajes de los compradores meta y que incluyen los diarios, revistas, radio, televisión, correo, teléfono, carteles, pósters, folletos, CD, cintas de audio e Internet. Además de ellos, las empresas se comunican mediante la apariencia de sus tiendas minoristas, sitios de Internet y otros medios. Los especialistas en marketing cada vez aumentan el número de los canales de diálogo tales como correo electrónico, blogs y números de teléfono gratuitos además de los canales de monólogo como los anuncios.

El especialista en marketing utiliza *canales de distribución* para mostrar, vender o entregar el producto físico o servicio al comprador o usuario. Estos canales pueden ser directos por medio de Internet, correo o teléfono fijo o móvil; o indirectos mediante distribuidores, mayoristas, minoristas y agentes como los intermediarios.

Para llevar a cabo transacciones con los compradores potenciales, el especialista en marketing usa también los *canales de servicio* que incluyen bodegas, compañías de transporte, bancos y aseguradoras. Los especialistas en marketing ciertamente enfrentan un reto de diseño al escoger la mejor mezcla de canales de comunicación, distribución y servicio para sus ofertas.

## Cadena de suministros

La cadena de suministros es una ampliación de canal mayor que abarca desde la materia prima, los componentes, hasta el producto terminado que se destina a los compradores finales. La cadena de suministros del café podría iniciar con los agricultores etíopes que plantan, cuidan y recolectan los granos de café, vendiendo su cosecha a los mayoristas o tal vez a una cooperativa de Comercio Justo. Si venden a través de la cooperativa, el café es lavado, secado y empaquetado para enviarlo por una Organización de Comercio Alternativo (ATO) que paga un mínimo de 1.26 dólares por libra. La ATO transporta el café a los países en vías de desarrollo donde lo puede vender directamente o por medio de canales minoristas. Cada empresa captura solamente un porcentaje determinado del valor total generado por el sistema de entrega de valor de la cadena de suministro. Cuando la empresa tiene competidores o se expande, su objetivo es capturar un porcentaje mayor del valor de la cadena de suministro.

## Competencia

La competencia incluye todas las ofertas rivales reales y potenciales así como los sustitutos que un comprador pudiera considerar. Un fabricante de automóviles puede comprar acero a U.S. Steel en Estados Unidos, de una empresa en Japón o en Corea o de una microacería como Nucor y tener ahorros en sus costos, o también pudiera comprar aluminio a Alcoa con el fin de reducir el peso del automóvil, o bien comprar plásticos de ingeniería a Saudi Basic Industries Corporation (SABIC) en vez de acero. Es claro que U.S. Steel estaría pensando muy limitadamente sobre su competencia si creyera que solamente la constituyen otras empresas de acero integrado. En el largo plazo, es más probable que U.S. Steel resulte afectada por los productos sustitutos que por otras empresas acereras.

## Entorno de marketing

El entorno de marketing consiste en el entorno funcional y el entorno general. El *entorno funcional* incluye a los actores que participan en la producción, distribución y promoción de la oferta. Éstos son la empresa, los proveedores, los distribuidores, los mayoristas y los clientes meta. En el grupo de proveedores se encuentran los proveedores de materiales y los de servicios como agencias de investigación de marketing, agencias de publicidad, bancos y aseguradoras, empresas de transporte y de telecomunicaciones. Los distribuidores y

mayoristas incluyen los agentes, intermediarios, representantes de los fabricantes y otros que facilitan la identificación y venta a los clientes.

El *entorno general* se compone de seis elementos: el entorno demográfico, el económico, el sociocultural, el natural, el tecnológico y el político-legal. Los mercadólogos deben poner mucha atención a las tendencias y desarrollos en estos entornos y ajustar sus estrategias de marketing como sea necesario. Constantemente surgen nuevas oportunidades que esperan las astutas e ingenuas estrategias de marketing adecuadas. A continuación, dos buenos ejemplos.

Las Páginas  
verdes

## Las Páginas Verdes

De acuerdo con la tendencia actual y mundial para conservar el medio ambiente nace la iniciativa de la empresa Las Páginas Verdes. Las Páginas Verdes es una iniciativa de New Ventures México, una organización sin fines de lucro que tiene como misión promover el desarrollo económico sostenible a través de servicios estratégicos para empresas que responden a retos ambientales y sociales, fomentando así una cultura emprendedora y de consumo responsable en México. Las Páginas Verdes es una marca social que busca impulsar un movimiento de consumo responsable, a través de acciones orientadas a aumentar el número de personas que demandan alternativas sostenibles y vinculándolas con los productores y organizaciones que las ofrecen. Año con año edita su Directorio, disponible en versión impresa y online, reuniendo en un solo lugar la oferta verde disponible en México. Con proyectos como el directorio, Las Páginas Verdes presenta la sostenibilidad como un concepto fácilmente aplicable a la vida diaria e invita a empresas e individuos a tomar decisiones de consumo que garanticen su bienestar y el de las generaciones futuras.<sup>19</sup>

Allrecipes.  
com

## Allrecipes.com

Allrecipes.com ha cocinado una exitosa fórmula online al mezclar recetas publicadas tanto por individuos como por corporaciones que promueven sus productos como quesos de Kraft y la sopa Campbell's. Después de un aumento de casi 50 por ciento en visitas al sitio Web y visitantes únicos en 2009, el sitio de Internet rebasó al sitio de recetas de Food Network como el líder del mercado. Con decenas de miles de recetas publicadas, prospera gracias a la disposición de la gente para compartir recetas y la satisfacción que sienten si su receta se vuelve popular con otros usuarios. La naturaleza viral del éxito del sitio es evidente: ¡No gasta dinero en publicidad! Los usuarios tienden a pensar en éste como si fuera "su" sitio, no como una entidad con una gran empresa que la respalda.<sup>20</sup>

# Las nuevas realidades del marketing

Se puede decir con confianza que el mercado no es lo que solía ser. Es dramáticamente diferente a lo que era hace apenas 10 años.

## Principales fuerzas sociales

Actualmente, las fuerzas sociales principales, y en ocasiones interconectadas, han creado nuevas conductas, oportunidades y desafíos de marketing. A continuación se presentan 12 fuerzas fundamentales.

- **Tecnología de información de redes.** La revolución digital ha creado una Era de la Información que promete llevar a niveles más precisos de producción, comunicaciones más dirigidas y fijación de precios más relevante.
- **Globalización.** Los avances tecnológicos en transporte, envíos y comunicaciones han facilitado que las empresas comercialicen y que los consumidores compren en y desde casi todos los países del mundo. Los viajes internacionales continúan creciendo con las personas que trabajan y se divierten en otros países.
- **Desregulación.** Muchos países han liberalizado (desregulado) sectores industriales para crear una mayor competencia y mayores oportunidades de crecimiento. En Estados Unidos las leyes que restringían los servicios financieros, las telecomunicaciones y los servicios de electricidad se han relajado en el espíritu de una mayor competencia.
- **Privatización.** En muchos países las empresas públicas se han convertido en propiedad privada, igual que su alta dirección, con el fin de aumentar su eficiencia como sucedió con la enorme empresa de telecomunicaciones Telefónica CTC en Chile y la aerolínea internacional British Airways en el Reino Unido.

- **Aumento de la competencia.** La intensa competencia entre marcas nacionales y extranjeras eleva los costos de marketing y reduce los márgenes de beneficios (o ganancias). Los fabricantes de marcas además enfrentan a los poderosos minoristas que comercializan las marcas propias de sus tiendas. Muchas marcas fuertes se han convertido en megamarcas y se han extendido a una variedad de categorías de productos relacionadas, presentando así una importante amenaza competitiva.
- **Convergencia industrial.** Los límites sectoriales se borran conforme las empresas reconocen nuevas oportunidades en las intersecciones de dos o más sectores. Por ejemplo, las industrias de las computadoras (ordenadores) personales y de la electrónica de consumo convergen conforme Apple, Sony y Samsung lanzan un flujo de aparatos de entretenimiento, desde reproductores MP3 hasta televisores de plasma y cámaras de video. La tecnología digital impulsa esta convergencia masiva.<sup>21</sup>
- **Transformación de los minoristas.** Los minoristas basados en tiendas se enfrentan a la competencia de venta por catálogo, empresas de correo directo, diarios, revistas y anuncios de televisión directos al cliente, infomerciales y comercio electrónico. En respuesta, los minoristas emprendedores están incorporando el entretenimiento en sus tiendas con barras de café, exhibiciones y representaciones, comercializando más una “experiencia” que una variedad de productos. Dick’s Sporting Goods ha crecido de ser sólo una tienda de cebo (carnada) y aparejos de pesca en Binghamton, Nueva York, a ser un minorista de artículos deportivos con más de 300 tiendas, con presencia en 30 estados. Parte de su éxito se debe a las características interactivas de sus tiendas, donde los clientes pueden probar los palos de golf en campos interiores de práctica, probar los zapatos en la pista para calzado y disparar con arco en el campo de tiro al arco.<sup>22</sup>
- **Desintermediación.** El impactante éxito de las primeras puntocom como AOL, Amazon.com, Yahoo!, eBay, E\*TRADE y otras, provocaron la *desintermediación* en la entrega de productos y servicios al intervenir en el flujo tradicional de bienes mediante canales de distribución. Estas empresas hicieron que los minoristas y fabricantes establecidos se aterrorizaran. Como respuesta, las empresas tradicionales participaron en la *reintermediación* y se establecieron también como minoristas en Internet, añadiendo los servicios *online* a sus ofertas. Algunos se convirtieron en contendientes más fuertes que las empresas con presencia exclusiva en Internet de sólo clic ya que tenían un acervo mayor de recursos para trabajar y con nombres de marca establecidos.
- **Poder de compra del consumidor.** En parte, debido a la desintermediación por medio de Internet, los consumidores han aumentado sustancialmente su poder de compra. Desde su hogar, oficina o teléfono móvil pueden comparar características y precios de productos y hacer pedidos *online* desde cualquier parte del mundo, las 24 horas del día y los 7 días de la semana, omitiendo las ofertas locales y realizando ahorros significativos en los precios. Incluso los compradores de empresas pueden hacer una *subasta inversa* en la cual los vendedores compitan para atrapar su negocio. Pueden juntarse con otros para sumar sus compras y obtener importantes descuentos por volumen.
- **Información del consumidor.** Los consumidores pueden recopilar información tan amplia y profunda como quieran sobre prácticamente todo. Pueden acceder a enciclopedias *online*, diccionarios, información médica, calificaciones de películas, reportes de consumidores, periódicos y otras fuentes de información en muchos idiomas y de cualquier parte del mundo. Las conexiones personales y el contenido generado por los usuarios prosperan en las redes sociales tales como Facebook, Flickr (fotografías), Del.icio.us (vínculos), Digg (noticias), Wikipedia (artículos de enciclopedia) y YouTube (video).<sup>23</sup> Los sitios para establecer contactos —como Dogster para los amantes de los perros, TripAdvisor para los viajeros incansables y Moterus para motociclistas— juntan a consumidores con intereses comunes. En CarSpace.com los aficionados a los automóviles hablan sobre rines cromados,\* el último modelo de BMW y dónde encontrar un buen mecánico local.<sup>24</sup>
- **Participación de los consumidores.** Los consumidores han encontrado una voz amplificada para influir en la opinión de sus similares y en la opinión pública. Las empresas han reconocido esto y los invitan a participar en el diseño e incluso en la comercialización de ofertas para aumentar su sentido de pertenencia y conexión. Los consumidores perciben a sus empresas favoritas como talleres de los que pueden obtener las ofertas que desean.
- **Resistencia del consumidor.** Actualmente, muchos consumidores sienten que hay pocas diferencias entre los productos, así que demuestran menor lealtad a la marca y se vuelven más sensibles al precio y a la calidad en su búsqueda de valor, y menos tolerantes al marketing indeseable. Un estudio hecho



Empresas tradicionales participan como minoristas en Internet añadiendo ofertas online.

\*Se refiere a la parte metálica que cubre al neumático; conocido como *llanta* en algunos países.

por Yankelovich encontró niveles récord a resistencia al marketing por parte de los consumidores: la mayoría reportaron opiniones negativas sobre el marketing y la publicidad y dijeron que evitan los productos que perciben con un exceso de marketing.<sup>25</sup>

## Nuevas capacidades de las empresas

Estas importantes fuerzas sociales crean desafíos complejos para el especialista en marketing, pero también han generado un nuevo grupo de capacidades para ayudar a las empresas a adaptarse y responder.

- **Los especialistas en marketing pueden usar Internet como un poderoso canal de información y ventas.** Internet aumenta el alcance geográfico de los especialistas en marketing para informar a los consumidores y promover productos por todo el mundo. Un sitio de Internet puede registrar productos y servicios, su historia, filosofía de negocios, oportunidades de empleo y otra información interesante. En 2006, un mercado de pulgas de Montgomery, Alabama, obtuvo popularidad nacional cuando el anuncio estilo rap de su dueño Sammy Stephens se propagó de manera viral por Internet. El anuncio que costó 1 500 dólares y fue visto más de 100 000 veces en YouTube, mandó a Stephens hasta el *The Ellen DeGeneres Show*. Stephens ahora vende camisetas, tonos para teléfonos móviles y mercancía de marca a través de su sitio Web, da consejos a minoristas sobre publicidad y es el anfitrión de cientos de visitantes que van de todo el mundo a visitar su tienda cada mes.<sup>26</sup>
- **Los especialistas en marketing pueden recopilar mejor y más rica información sobre los mercados, clientes reales, clientes potenciales y competidores.** Los especialistas en marketing pueden llevar a cabo investigaciones frescas de marketing usando Internet para establecer *focus groups*, enviar cuestionarios y recopilar datos primarios en varias formas. Pueden reunir información sobre las compras de un cliente en particular, sus preferencias, demografía y rentabilidad. La cadena de farmacias CVS usa datos de una tarjeta de lealtad para entender mejor lo que compran los consumidores, la frecuencia con la que visitan sus tiendas y otras preferencias de compra. Su programa ExtraCare produjo 30 millones de compradores adicionales y 12 000 millones de dólares anuales en ingresos en sus 4 000 tiendas.<sup>27</sup>
- **Los especialistas en marketing pueden usar las redes sociales para amplificar su mensaje de marca.** Los especialistas en marketing pueden ingresar información periódica y actualizaciones para los consumidores mediante blogs y otras publicaciones, tener comunidades de ayuda *online* y crear sus propias paradas en la supercarretera de la información de Internet. La cuenta de Twitter de Dell Corporation, @DellOutlet, tiene más de 600 000 seguidores. Entre 2007 y junio de 2009 Dell obtuvo ingresos superiores a los 2 millones de dólares a partir de cupones que proveyó por medio de Twitter y otro millón de dólares de gente que comenzó en Twitter y terminó comprando una computadora nueva en la página Web de la empresa.<sup>28</sup>
- **Los especialistas en marketing pueden facilitar y acelerar la comunicación externa entre clientes.** Los especialistas en marketing también pueden crear o beneficiarse del “zumbido” online y offline mediante defensores de la marca y comunidades de usuarios. La agencia de marketing de boca en boca (o boca-oreja), BzzAgent, ha organizado un ejército de 600 000 consumidores voluntarios que se unen a programas promocionales de productos y servicios sobre los que en su opinión vale la pena hablar.<sup>29</sup>

El video viral de Sammy Stephens ayudó a su mercado de pulgas para que recibiera atención sin precedentes.



En 2005, Dunkin' Donuts contrató a BzzAgent para que le ayudaran a lanzar una nueva bebida de café exprés, el Latte Lite. Tres mil voluntarios capacitados (llamados BzzAgents) probaron el Latte Lite en 12 mercados de prueba, se formaron su propia opinión, participaron en conversaciones naturales acerca del producto y rendían cuenta a BzzAgent mediante la interfaz de informes de la empresa. Después de cuatro semanas, las ventas del producto aumentaron más del 15% en los mercados de prueba.<sup>30</sup>

- **Los especialistas en marketing pueden enviar anuncios, cupones, muestras e información a los clientes que los han solicitado o que han dado permiso a la empresa para enviarlos.** El marketing de nicho y la comunicación bidireccional son más sencillos gracias a la proliferación de revistas, canales de televisión y grupos de noticias por Internet de interés especial. Las redes externas que vinculan a proveedores y distribuidores permiten que las empresas envíen y reciban información, hagan pedidos y pagos de manera más eficiente. La empresa puede también interactuar con cada cliente de manera individual y *personalizar* mensajes, servicios y la relación.
- **Los especialistas en marketing pueden llegar a los consumidores en movimiento con el marketing móvil.** Con el uso de tecnología GPS, los especialistas en marketing pueden determinar con exactitud la ubicación de los consumidores y enviarles mensajes en el centro comercial como cupones que solamente tienen validez ese día, un recordatorio de un artículo que tienen en su lista de deseos y alguna ventaja (compre este libro hoy y obtenga un café gratis en la cafetería de la librería). La publicidad basada en la ubicación es atractiva ya que llega a los consumidores cerca del punto de venta. Las empresas también pueden anunciarse en iPods de video y llegar a los consumidores en su teléfono móvil mediante el marketing móvil.<sup>31</sup>
- **Las empresas pueden hacer y vender bienes individualmente diferenciados.** Gracias a los avances en la personalización en fábrica, la tecnología de cómputo y el software para marketing de bases de datos, los clientes pueden comprar dulces M&M, botellas de TABASCO o de Marker's Mark con sus nombres impresos en ellos; cajas de cereal Wheaties o latas de bebidas refrescantes Jones con su fotografía en el frente y botellas de salsa de tomate Heinz con un mensaje personalizado.<sup>32</sup> La tecnología de BMW permite a los compradores diseñar sus propios modelos de automóviles de entre 350 variaciones, con 500 opciones, 90 colores exteriores y 170 bandas laterales. La empresa dice que el 80% de los automóviles comprados en Europa y hasta el 30% de los comprados en Estados Unidos son fabricados sobre pedido.
- **Las empresas pueden mejorar sus adquisiciones, reclutamiento, capacitación y comunicaciones internas y externas.** Las empresas pueden reclutar nuevos empleados *online*, y muchas tienen productos de capacitación en Internet para sus empleados, distribuidores y agentes. La minorista Patagonia se ha unido a Walt Disney, General Motors y McDonald's al adoptar los blogs como medio de comunicación con el público y con sus empleados. El blog The Cleanest Line de Patagonia publica noticias ambientales, informes sobre los resultados de sus atletas patrocinados y fotografías y descripciones de las ubicaciones favoritas al aire libre de sus empleados.<sup>33</sup>
- **Las empresas pueden facilitar y acelerar la comunicación interna entre sus empleados mediante el uso de Internet como una intranet privada.** Los empleados pueden hacerse preguntas unos a otros, buscar consejos y descargar o subir la información necesaria desde y hacia la computadora central de la empresa. En la búsqueda por un solo portal *online* para sus empleados que trascendiera las unidades de negocios, General Motors lanzó en 2006 una plataforma llamada mySocrates que contiene anuncios, noticias, vínculos e información histórica. GM calcula que los ahorros en costos hasta la fecha derivados del portal son de 17.4 millones de dólares.<sup>34</sup>
- **Las empresas pueden mejorar su eficiencia de costos mediante el uso diestro de Internet.** Los compradores corporativos pueden lograr ahorros significativos usando Internet para comparar los precios de los vendedores y comprar materiales en subasta, o al publicar sus propias condiciones en subastas inversas. Las empresas pueden mejorar su logística y operaciones para obtener ahorros sustanciales en costos y al mismo tiempo mejorar la precisión y la calidad del servicio.

Las empresas permiten cada vez más que sus clientes individualicen sus productos, por ejemplo con mensajes personalizados en las etiquetas frontales de las botellas de salsa de tomate Heinz.



## El marketing en la práctica

No es sorprendente que todas estas nuevas fuerzas y capacidades del mercado hayan cambiado profundamente la dirección de marketing. En teoría, el proceso de *planificación* de marketing consiste en el análisis de las oportunidades de marketing, la selección de mercados meta, el diseño de estrategias de marketing, el desarrollo de programas de marketing y la dirección del esfuerzo de marketing.

Sin embargo, en la práctica, en los mercados fuertemente competitivos que con mayor frecuencia son la norma, la planificación de marketing es más fluida y se actualiza continuamente.

Las empresas deben estar siempre moviéndose hacia adelante con programas de marketing, innovando productos y servicios, manteniendo contacto con las necesidades de los clientes y buscando nuevas ventajas más que depender de fortalezas anteriores. Esto es especialmente cierto en la incorporación de Internet en los planes de marketing. Los especialistas en marketing deben tratar de equilibrar el aumento en gastos en publicidad, redes sociales, correo electrónico directo y esfuerzos de marketing con mensajes de texto y SMS con un gasto adecuado en comunicaciones de marketing tradicionales. Pero deben hacerlo en tiempos económicamente difíciles, donde la responsabilidad se ha convertido en una prioridad principal y se esperan rendimientos sobre la inversión de todas las actividades de marketing. “Marketing en acción: El marketing en la era de la turbulencia” ofrece algunas recomendaciones para ajustarse a las nuevas realidades de marketing.



## El marketing en la era de la turbulencia

La severa recesión económica de 2008-2009 causó que los especialistas en marketing se replantearan las mejores prácticas de dirección empresarial. Philip Kotler y John Caslione consideran que la gestión empresarial está entrando en una nueva Era de la Turbulencia en la cual el caos, el riesgo y la incertidumbre caracterizan a muchos sectores industriales, mercados y empresas. Según ellos, la turbulencia es la nueva normalidad, puntualizada por rachas periódicas e intermitentes de prosperidad y descenso —incluyendo descensos prolongados que pueden llegar a recesión o incluso depresión—. Visualizan muchos desafíos nuevos en el futuro previsible y a diferencia de las recesiones pasadas, puede no existir la seguridad que el regreso a las prácticas anteriores de dirección pudiera tener éxito nuevamente.

De acuerdo con Kotler y Caslione, los especialistas en marketing deben estar siempre preparados para activar respuestas automáticas cuando la turbulencia se despierta y el caos reina. Recomiendan a los especialistas en marketing que mantengan en mente los ocho factores siguientes mientras crean “estrategias de marketing para el caos”.

1. **Asegure la cuota (participación) de mercado de segmentos clave de clientes.** Éste no es momento de prepararse, así que asegure firmemente sus principales segmentos de clientes y prepárese para defenderse de los ataques de la competencia que buscará llevarse a sus clientes más rentables y leales.
2. **Presione agresivamente para obtener mayor cuota de mercado de sus competidores.** Todas las empresas luchan por la cuota de mercado, y en tiempos de turbulencia y caos, muchas se han debilitado. Los recortes a los presupuestos de marketing y a los gastos de viajes de ventas son signos seguros de que el competidor está doblegándose ante la presión. Presione agresivamente para crecer sus principales segmentos de clientes a costa de sus competidores debilitados.
3. **Investigue ahora más a sus clientes, porque sus necesidades y deseos están en flujo.** Todos están bajo presión en tiempos de turbulencia y caos, y todos los clientes —incluso aquéllos de su segmento central y a quienes usted conoce tan bien— están cambiando. Manténgase cerca de ellos como nunca antes. Investíguelos más que nunca. No se encuen-

tre a sí mismo usando mensajes de marketing antiguos y comprobados que ya no impactan con ellos.

4. **Mantenga mínimamente, pero busque aumentar, su presupuesto de marketing.** Cuando sus competidores dirigen su marketing de forma agresiva a sus principales clientes, es el peor momento para pensar en recortar cualquier cosa en su presupuesto de marketing que se dirija a ellos. De hecho, usted necesita aumentarlo o tomar dinero de otras incursiones en segmentos de clientes totalmente nuevos. Es momento de asegurar el frente interno.
5. **Enfóquese en todo lo que está seguro y haga énfasis en los valores centrales.** Cuando la turbulencia asuste a todos en el mercado, la mayoría de los clientes huyen hacia un lugar seguro. Necesitan sentir la certeza y seguridad de su empresa y sus productos y servicios. Haga todo lo posible por decirles que continuar haciendo negocios con usted es seguro y continúe vendiéndoles productos y servicios que les mantengan con ese sentimiento de seguridad.
6. **Deje los programas que no estén funcionando rápidamente.** Su presupuesto de marketing siempre estará bajo escrutinio, tanto en los buenos tiempos como en los malos. Si alguien va a recortar alguno de sus programas, que sea usted quien lo haga, antes de que alguien más detecte alguno que no sea eficaz. Si usted no está pendiente, estese seguro que alguien más sí lo está, incluyendo sus iguales cuyos presupuestos no pudieron ser protegidos del hacha.
7. **No aplique descuentos en sus mejores marcas.** Hacer descuentos en sus marcas más establecidas y más exitosas indica al mercado dos cosas: que sus precios eran demasiado altos antes y que sus productos no valdrán ese precio en el futuro una vez que los descuentos se hayan ido. Si usted quiere atraer clientes más austeros, cree una nueva marca con precios más bajos. Esto permite que los consumidores conscientes del valor se mantengan cerca de usted sin alejar a aquellos que aún están dispuestos a pagar por sus marcas de mayor precio. Una vez que la turbulencia ceda, puede considerar descartar o no la línea de productos de valor.
8. **Mantenga lo fuerte y abandone lo débil.** En los mercados turbulentos, sus marcas y productos más fuertes deben fortalecerse aún más. No hay tiempo ni dinero que perder en marcas marginales o productos a los que les falten fuertes propuestas de valor y una base de clientes sólida. Recorra a la seguridad y el valor para reforzar las marcas y ofertas de productos y servicios fuertes. Recuerde que sus marcas nunca pueden ser demasiado fuertes, especialmente contra las olas de una economía turbulenta.

**Fuente:** Basado en Philip Kotler y John A. Caslione, *Chaotics: The Business and Marketing in the Age of Turbulence* (Nueva York: AMACOM, 2009) pp. 151-153.

**EL NUEVO CMO (DIRECTOR GENERAL DE MARKETING)** El entorno de cambios rápidos de marketing impone cada vez mayores demandas en los ejecutivos de marketing. Una encuesta bien divulgada reveló que la antigüedad promedio de los CMO en las compañías estadounidenses es de unos 28 meses, por debajo del promedio de los CEO (54 meses) o de otros puestos de nivel C. Una explicación es que el rol del marketing —y por ende las expectativas de dirección— varía mucho entre empresas. Gail McGovern y John Quelch de Harvard encuentran una variabilidad tremenda entre las responsabilidades y descripciones de puestos de los CMO.<sup>35</sup>

Otro desafío al que se enfrentan los CMO es que los factores de éxito para los especialistas en marketing de alto nivel son muchos y muy variados. Los CMO deben tener fuertes habilidades cuantitativas y también habilidades cualitativas perfeccionadas, deben tener una actitud emprendedora e independiente pero también trabajar en armonía cercana con otros departamentos como ventas, y deben capturar la “voz” y el punto de vista de los consumidores y a la vez tener un entendimiento agudo y concluyente de cómo el marketing crea valor dentro de su organización.<sup>36</sup> Una encuesta preguntaba a 200 ejecutivos de marketing de alto rango qué cualidades innatas y aprendidas eran más importantes. Éstas fueron sus respuestas:<sup>37</sup>

#### Cualidades innatas

- Tomador de riesgos
- Disposición a tomar decisiones
- Habilidad para resolver problemas
- Agente de cambio
- Orientado a resultados

#### Cualidades aprendidas

- Experiencia global
- Pericia multicanal
- Experiencia en diversos sectores industriales
- Enfoque digital
- Conocimientos operacionales

Tal vez el rol más importante para cualquier CMO sea infundir una perspectiva y orientación al cliente en las decisiones de negocios que afectan cualquier *punto de contacto* con el cliente (donde un cliente directa o indirectamente interactúa con la empresa de alguna manera). Chris Malone, CMO del franquiciador de alojamiento Choice Hotels International, es responsable de dirigir prácticamente todos los esfuerzos de la empresa de cara al cliente, incluyendo:<sup>38</sup>

- Publicidad, programas de lealtad y respuesta directa;
- Guiar el sistema central de reservaciones de la empresa, incluyendo sus centros telefónicos, página Web y relaciones con vendedores de viajes externos tales como Travelocity y Orbitz; y
- Encabezar los esfuerzos globales de ventas grupales de la empresa con organizaciones como AAA; AARP y equipos profesionales de deportes.

**EL MARKETING EN LA ORGANIZACIÓN** Aunque un CMO eficaz es crucial, sucede cada vez más que el marketing *no* se realiza solamente por el departamento de marketing. Ya que el marketing debe afectar a todos los aspectos de la experiencia del cliente, los especialistas en marketing deben manejar adecuadamente todos los puntos de contacto posibles —el trazado y disposición de una tienda, el diseño de envases, las funciones del producto, la capacitación de empleados y los métodos de envío y logística—. El marketing debe tener también influencia en las actividades fundamentales de dirección, como la innovación de productos y el desarrollo de nuevos negocios. Para crear una fuerte organización de marketing, los especialistas en marketing deben pensar como lo hacen los ejecutivos de otros departamentos, y estos últimos deben pensar más como especialistas en marketing.<sup>39</sup>

Como observaba el finado David Packard de Hewlett-Packard, “el marketing es demasiado importante para dejárselo al departamento de marketing”. Las empresas ahora saben que cada empleado tiene un impacto en el cliente y debe verlo como la fuente de la prosperidad de la empresa. De este modo están comenzando a poner énfasis en el trabajo en equipo entre departamentos para gestionar los procesos clave. Enfatizan la administración fluida de los procesos fundamentales del negocio, tales como la realización de nuevos productos, la adquisición y retención de clientes y el cumplimiento de pedidos.

## Orientación de la empresa hacia el mercado

Con estas nuevas realidades de marketing, ¿qué filosofía debería guiar los esfuerzos de marketing de la empresa? Cada vez más, los especialistas en marketing operan de manera consistente con el concepto de marketing holístico. Revisemos primero la evolución de las anteriores ideas de marketing.



## El concepto de producción

El **concepto de producción** es uno de los más antiguos en los negocios. Sostiene que los consumidores prefieren los productos que son ampliamente disponibles y de bajo precio. Los directores de negocios orientados hacia la producción se concentran en lograr una alta eficiencia de producción, costos bajos y distribución masiva. Esta orientación puede tener sentido en países en desarrollo como China, donde el fabricante más grande de PC, Legend (principal propietario del Grupo Lenovo) y el gigante de los electrodomésticos Haier aprovechan la enorme disponibilidad de mano de obra de bajo costo para dominar el mercado. Los especialistas en marketing usan también el concepto de producción cuando desean ampliar el mercado.<sup>40</sup>

## El concepto de producto

El **concepto de producto** propone que los consumidores prefieren los productos que ofrecen mayor calidad, rendimiento o características innovadoras. Sin embargo, en ocasiones los directores se enamoran de sus productos. Podrían cometer la falacia de la “mejor ratonera”, creyendo que un mejor producto por sí mismo llevará a la gente hasta sus puertas. Un producto nuevo o mejorado no necesariamente será exitoso a menos que su precio, distribución, publicidad y venta sean llevados a cabo de manera adecuada.

## El concepto de venta

El **concepto de venta** establece que los consumidores y las empresas, si se les deja solos, no comprarán suficientes productos de la organización. Se practica de manera más agresiva con los bienes no buscados —aquellos que los compradores no piensan comprar en circunstancias normales, como seguros o nichos en un cementerio— y cuando las empresas con sobrecapacidad de producción se disponen a vender lo que fabrican, más que a fabricar lo que quiere el mercado.

## El concepto de marketing

El **concepto de marketing** surge a mediados de la década de 1950<sup>41</sup> con una filosofía de intuición y respuesta y centrada en el cliente. Consiste en encontrar los productos adecuados para los clientes de la empresa y no al revés. Dell no prepara la PC perfecta para su mercado meta, sino que provee plataformas de producto sobre las cuales cada individuo personaliza las características que él o ella desean en la computadora.

El concepto de marketing establece que la clave para lograr los objetivos organizacionales es ser más eficiente que la competencia al crear, entregar y comunicar un valor superior a los mercados objetivo. Theodore Levitt de Harvard ejemplifica un contraste de percepción entre los conceptos de venta y de marketing:

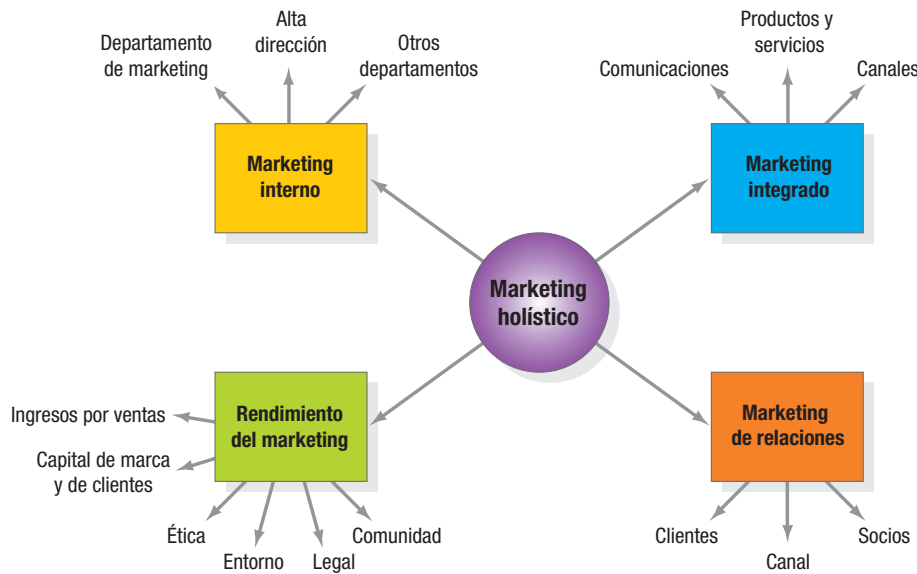
La venta se centra en las necesidades del vendedor; en cambio el marketing lo hace en las necesidades del comprador. La venta se preocupa de la necesidad del vendedor de convertir su producto en dinero, el marketing lo hace con la idea de satisfacer las necesidades del cliente a través del producto y del conjunto de aspectos asociados a su creación, entrega y por último a su consumo.<sup>42</sup>

Muchos académicos encontraron que las empresas que adoptan el concepto de marketing en ese momento lograron mejores resultados.<sup>43</sup>

## El concepto de marketing holístico

Sin lugar a dudas, las tendencias y fuerzas que han definido la primera década del siglo XXI han llevado a las empresas a un nuevo conjunto de creencias y prácticas. La sección “Apuntes de marketing: Marketing, lo bueno y lo malo” sugiere dónde las empresas lo hacen mal, y cómo pueden hacerlo bien, en lo relativo a su marketing.

El **concepto de marketing holístico** se basa en el desarrollo, diseño e implementación de programas, procesos y actividades de marketing que reconocen su amplitud e interdependencias. El marketing holístico reconoce que todo importa cuando se trata de marketing, y que una perspectiva amplia e integrada es necesaria frecuentemente.



[Fig. 1.3] Dimensiones del marketing holístico

El marketing holístico reconoce y reconcilia entonces el alcance y la complejidad de las actividades de marketing. La figura 1.3 presenta una vista esquemática de los cuatro principales componentes que caracterizan al marketing holístico: marketing de relaciones, marketing integrado, marketing interno y rendimiento del marketing. Examinaremos esos temas fundamentales a lo largo de este libro. Las empresas de éxito continúan realizando cambios en el marketing según se producen los cambios en el mercado y en el cibermercado.

# Apuntes de marketing

## Marketing, lo bueno y lo malo

### Los 10 pecados mortales del marketing

1. La empresa no está suficientemente enfocada al mercado ni orientada al cliente.
2. La empresa no entiende del todo a sus clientes meta.
3. La empresa necesita definir mejor y vigilar a sus competidores.
4. La empresa no ha gestionado correctamente la relación con sus grupos de interés.
5. La empresa no es buena para encontrar nuevas oportunidades.
6. Los planes de marketing y los procesos de planificación de la empresa son deficientes.
7. Las políticas de productos y servicios de la empresa necesitan reforzarse.
8. La creación de marca y las habilidades de comunicación de la empresa son débiles.
9. La empresa no está bien organizada para poder llevar a cabo un marketing eficaz y eficiente.
10. La empresa no aprovecha al máximo la tecnología.

### Los 10 mandamientos del marketing

1. La empresa segmenta el mercado, elige los mejores segmentos y desarrolla una posición fuerte en cada uno de los segmentos elegidos.
2. La empresa traza gráficamente las necesidades, percepciones, preferencias y conducta de sus clientes, y motiva a los diferentes participantes en el negocio a que se obsesionen en atender y satisfacer a los clientes.
3. La empresa conoce a sus competidores más importantes, así como sus fortalezas y debilidades.
4. La empresa hace que los diferentes participantes en el negocio se vuelvan sus socios y los recompensa generosamente.
5. La empresa desarrolla sistemas para identificar oportunidades, clasificándolas y eligiendo las mejores.
6. La empresa gestiona un sistema de planificación de marketing que conduce a planes a corto y a largo plazo perspicaces.
7. La empresa ejerce un fuerte control sobre su mezcla de productos y servicios.
8. La empresa crea marcas fuertes utilizando las herramientas de promoción y comunicación que sean más eficientes en cuanto a costos.
9. La empresa genera liderazgo de marketing y un espíritu de equipo entre sus diferentes departamentos.
10. La empresa constantemente añade tecnología que le da una ventaja competitiva en el mercado.

Fuente: Adaptado de Philip Kotler, *Ten Deadly Marketing Sins* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004) pp. 10, 145-148.

## Marketing de relaciones

Un objetivo clave del marketing cada vez más importante es desarrollar relaciones profundas y duraderas con las personas y organizaciones que de manera directa o indirecta afectan el éxito de las actividades de marketing de la empresa. El objetivo del **marketing de relaciones** es la construcción de relaciones satisfactorias y a largo plazo con los elementos clave relacionados con la empresa con el fin de capturar y retener sus negocios.<sup>44</sup>

Los cuatro elementos clave que componen el marketing de relaciones son los clientes, los empleados, los socios de marketing (canales, proveedores, distribuidores, intermediarios y agencias) y los miembros de la comunidad financiera (accionistas, inversores, analistas). Los especialistas en marketing deben generar prosperidad entre todos estos componentes y equilibrar los rendimientos para todos los interesados en el negocio. Desarrollar relaciones fuertes requiere de un entendimiento de sus capacidades y recursos, sus necesidades, objetivos y deseos.

El resultado más deseable del marketing de relaciones es un activo único para la empresa que se denomina **red de marketing**, formada por la empresa y los grupos de interés que la sustentan —clientes, empleados, proveedores, distribuidores, minoristas y otros—, con los que mantiene relaciones de negocio rentables para ambas partes. El principio operacional es sencillo: construir una red de relaciones eficaz con los grupos de interés clave y de ahí surgirán los beneficios.<sup>45</sup> Es por lo que muchas empresas eligen ser propietarias de marcas en lugar de activos físicos, y subcontratan a otras empresas para que lleven a cabo otras actividades de mejor manera y a menor costo, mientras que las actividades centrales se siguen llevando a cabo en la empresa.

Las empresas también están dando forma a ofertas, servicios y mensajes separados para *clientes individuales* basadas en la información sobre sus transacciones anteriores, información demográfica, psicográfica, y sobre sus preferencias de medios de comunicación y canales de distribución. Al centrarse en sus clientes, productos y canales más rentables, estas empresas esperan alcanzar un crecimiento rentable, capturando una mayor parte de los gastos de cada cliente mediante la creación de una fuerte lealtad del cliente. Estiman el valor individual y el valor de vida del cliente y diseñan las ofertas de mercado y los precios de forma que se generen ganancias a lo largo de la vida del cliente.

Estas actividades caen dentro de lo que Larry Selden, profesor de la Columbia Business School, y su esposa y socia en consultoría de negocios, Yoko Sugiura Selden, llaman la “centralidad del cliente”. Un ejemplo de este concepto es el grupo financiero Ixe.

**Ixe Banco** La estrategia de este banco en México se ha enfocado en realizar operaciones de banca minorista con personas físicas y de nivel de ingresos medio alto y alto, además de ofrecer una gama completa de productos dirigidos al mercado corporativo y empresarial, incluyendo al segmento de pequeñas empresas (Pymes). Desarrolló un nuevo concepto de sucursal bancaria, Ixe Café, que permite a los clientes realizar sus operaciones financieras, navegar en Internet y disfrutar de un excelente servicio de cafetería, en un agradable ambiente. Ixe Banco, consciente de que sus clientes no siempre pueden ir al banco, implementó por primera vez en América Latina el concepto más avanzado en servicios financieros, a través de la Banca Directa, un medio de distribución innovador que permite a los clientes llevar a cabo sus operaciones bancarias desde la comodidad de su casa u oficina. Ofrecer la mejor calidad en el servicio a clientes es una de las prioridades estratégicas del Banco. Ixe ha sido calificado como el mejor banco en calidad y servicio de acuerdo con diversas encuestas realizadas por la revista *Expansión* con sus suscriptores vía Internet.<sup>46</sup>

Ya que atraer a un nuevo cliente podría costar cinco veces más que retener a un cliente actual, el marketing de relaciones también enfatiza la retención de clientes. Las empresas generan participación del cliente mediante la oferta de una mayor variedad de bienes a los clientes actuales, capacitando a sus empleados en las ventas cruzadas y ventas de artículos de mayor precio.

El marketing debe llevar a cabo hábilmente no sólo la administración de relaciones con clientes (CRM), sino también la administración de relaciones con socios (PRM). Las empresas profundizan sus arreglos de colaboración con sus proveedores y distribuidores clave, viéndolos como socios para la entrega de valor a los clientes finales para beneficio de todos.

## Marketing integrado

El marketing integrado tiene lugar cuando el especialista en marketing diseña actividades de marketing y establece programas de marketing para crear, comunicar y entregar valor a los clientes tales como “el todo es mayor que la suma de sus partes”. Dos temas fundamentales son que (1) muchas actividades diferentes de marketing pueden crear, comunicar y entregar valor, y (2) los especialistas en marketing deberían diseñar

e implementar cualquier actividad de marketing con todas las demás actividades en mente. Por ejemplo, cuando un hospital compra un equipo de resonancia magnética a la división de sistemas médicos de General Electric, espera que la compra incluya una buena instalación, mantenimiento y servicio de capacitación (formación).

Además, todas las comunicaciones de la empresa deben estar integradas. El uso de una estrategia de comunicación integrada significa elegir las opciones de comunicación que se refuercen y complementen entre sí. Un especialista en marketing podría emplear de manera selectiva televisión, radio y publicidad impresa, relaciones públicas y eventos, y comunicaciones de RP y de página Web para que cada una contribuya por sí misma y a la vez aumente la eficacia de las demás. Cada una debe, también, entregar en cada contacto un mensaje de marca consistente.

Cuando BMW lanzó el MINI Cooper modernizado en 2002, empleó una estrategia integrada de marketing en Estados Unidos que incluyó una amplia mezcla de medios: espectaculares (carteles), pósters, Internet, impresos, RP, colocación del producto y campañas de base comunitaria. Muchas de ellas se vinculaban a un sitio Web inteligentemente diseñado con información del producto y de los concesionarios. El automóvil se posicionó por encima de la SUV Ford Excursion en 21 ferias de automóviles en Estados Unidos, se utilizó como asientos en un estadio deportivo y apareció en la revista *Playboy* en la página desplegable del centro. Esta campaña integrada tan imaginativa generó una lista de espera de seis meses para el MINI Cooper.

La empresa también debe desarrollar una estrategia integrada de canal. Debería evaluar cada opción de canal según su efecto directo en las ventas del producto contra otras opciones de canal. Los especialistas en marketing deben ponderar entre tener demasiados canales (lo que puede llevar a conflictos entre los miembros del canal y/o una falta de apoyo entre ellos) y tener muy pocos (lo que provoca que se omitan oportunidades de mercado).

Las actividades de marketing online cada vez son más prominentes para forjar marcas y ventas. La página de Carnival Connections fue creada por 300 000 dólares sin gastos adicionales de promoción, y ha facilitado que los aficionados a los cruceros comparen sus experiencias sobre los destinos y las experiencias a bordo de los barcos, desde el entretenimiento en el casino hasta las filas de conga. En unos cuantos meses, 2 000 de los 13 000 usuarios registrados en la página planificaron viajes a bordo de los 22 barcos de Carnival, generando un ingreso estimado de 1.6 millones de dólares para la empresa.<sup>47</sup>

## Marketing interno

El marketing interno, un elemento del marketing holístico, consiste en la tarea de contratar, capacitar y motivar a los empleados idóneos que quieren atender bien a sus clientes. Asegura que todos en la organización adopten los principios adecuados de marketing, en especial los miembros de la alta dirección. Los especialistas en marketing inteligentes reconocen que las actividades *dentro* de la empresa pueden ser tan importantes —o incluso más importantes— que las que se dirigen hacia afuera de la empresa. No tiene sentido prometer un servicio excelente antes de que el personal de la empresa esté listo para darlo.



**Starbucks Coffee.** El éxito de Starbucks Coffee radica en la filosofía de la empresa, la cual considera que parte del éxito de una empresa radica en la satisfacción de los mismos empleados. En su cultura corporativa única, los líderes de la empresa crean para los empleados una cultura única, en la cual la capacitación, el espíritu de empresa, la calidad y el servicio definen los valores de la misma. Para Starbucks



Para mejorar la experiencia de sus clientes, Starbucks Coffee considera a sus empleados como socios (partners) capacitándolos para lograr lo que se conoce como experiencia Starbucks.

Coffee, los empleados se consideran socios (partners) y el trato que reciben va más allá de las opciones de acciones y el seguro de salud. Por ejemplo, se les da extenso adiestramiento en conocimiento de productos, principios guía para el éxito, desarrollo personal y la importancia que tiene proporcionar a los clientes una experiencia grata. A diferencia de la mayor parte de las 500 compañías reseñadas por la revista *Fortune*, Starbucks gasta más dinero en entrenamiento que en publicidad. Su retención de empleados no tiene precedentes en el sector de restaurantes de servicio rápido. Según algunos informes, su índice de rotación de personal es en un 120% inferior al promedio de la industria.<sup>48</sup>

El marketing ya no es responsabilidad de un solo departamento, es un empeño de toda la empresa que impulsa la visión, misión y planificación estratégica de la empresa.<sup>49</sup> Sólo tiene éxito cuando todos los departamentos trabajan juntos para lograr objetivos de clientes (ver la tabla 1.1): cuando el departamento de ingeniería diseña los productos adecuados, finanzas acomoda la cantidad exacta de fondos, compras adquiere los materiales correctos, producción fabrica los productos correctos dentro del horizonte de tiempo estipulado y contabilidad mide la rentabilidad de la forma correcta. Sin embargo, tanta armonía interdepartamental sólo puede darse cuando la dirección comunica claramente una visión de cómo la orientación de marketing y la filosofía atienden a los clientes. El siguiente ejemplo destaca algunos de los desafíos potenciales del marketing integrado:

El vicepresidente de marketing de una de las principales aerolíneas europeas quiere aumentar la participación de tráfico de la empresa. Su estrategia es generar la satisfacción del cliente mediante una mejor comida, cabinas más limpias, tripulación de cabina con mejor capacitación y tarifas más baratas, pero no tiene autoridad en esos asuntos. El departamento de *catering* elige comida que mantiene los costos bajos; el departamento de mantenimiento contrata un servicio de limpieza de bajo costo; recursos humanos contrata personal sin preocuparse si son amigables por naturaleza y finanzas establece las tarifas. Debido a que estos departamentos generalmente toman un punto de vista de costos o de producción, los esfuerzos del vicepresidente de marketing para crear un programa integrado de marketing se encuentran frustrados.

El marketing interno requiere de una alineación vertical con administradores de alto nivel y una alineación horizontal con otros departamentos, de tal forma que todos entiendan, aprecien y apoyen el esfuerzo de marketing.

## Rendimiento del marketing

El **rendimiento del marketing** requiere el entendimiento de los resultados financieros y no financieros para el negocio y la sociedad a partir de las actividades y programas de marketing. Los especialistas en marketing de alto nivel, a fin de examinar sus resultados de marketing, van más allá del solo ingreso por ventas e incluyen en su interpretación lo que sucede con la cuota de mercado, la tasa de pérdida de clientes, la satisfacción de los clientes, la calidad del producto y otras medidas. También consideran los efectos legales, éticos, sociales y ambientales de las actividades y programas de marketing.

**RESPONSABILIDAD FINANCIERA** A los profesionales de marketing se les solicita cada vez más que justifiquen sus inversiones en términos financieros y de rentabilidad, así como en términos de fortalecer la marca y aumentar la base de clientes.<sup>50</sup> Emplean una mayor variedad de medidas financieras para evaluar el valor directo e indirecto de sus esfuerzos de marketing para crear y reconocer que mucho del valor de mercado de sus empresas proviene de activos intangibles, en particular las marcas, la base de clientes, los empleados, las relaciones con distribuidores y proveedores y el capital intelectual. Las métricas de marketing pueden ayudar a las empresas a cuantificar y comparar su rendimiento del marketing en un amplio grupo de dimensiones. La investigación de marketing y el análisis estadístico evalúan la eficacia y la eficiencia financiera de las diferentes actividades de marketing. Finalmente, las empresas pueden emplear procesos y sistemas para asegurarse que maximizan el valor al analizar estas diferentes métricas.

**MARKETING DE RESPONSABILIDAD SOCIAL** Dado que los efectos de marketing se extienden más allá de la empresa y del cliente hacia la sociedad como un todo, los especialistas en marketing deben considerar el contexto ético, ambiental, legal y social de sus actividades y funciones.<sup>51</sup>

La tarea de la organización es determinar las necesidades, deseos e intereses de los mercados meta y satisfacerlas con mayor eficacia y eficiencia que los competidores mientras conservan o mejoran el bienestar a largo plazo de los consumidores y la sociedad. Por ejemplo, LG Electronics, Toshiba y NEC Display Solutions ofrecen programas de reciclaje de productos y a menudo proveen mensajería prepagada a los

**TABLA 1.1** Evaluación de los departamentos de la empresa que están orientados al cliente

#### I&D

- Pasan tiempo reuniéndose con los clientes y escuchando sus problemas.
- Admiten la participación de los departamentos de marketing, producción y otros en todos los nuevos proyectos.
- Toman los productos de la competencia como referencia y buscan soluciones “mejores de su clase”.
- Solicitan reacciones y sugerencias de los clientes conforme el proyecto progresa.
- Mejoran y refinan continuamente el producto con base en la retroalimentación del mercado.

#### Compras

- Buscan proactivamente a los mejores proveedores.
- Generan relaciones a largo plazo con menos proveedores pero que son de más confianza y de mejor calidad.
- No sacrifican la calidad por el ahorro en precios.

#### Manufactura

- Invitan a los clientes a visitar y hacer recorridos de las plantas.
- Visitan las plantas de los clientes.
- Trabajan horas extra de buena gana para cumplir con los programas de entrega.
- Continuamente buscan formas de producir bienes más rápidamente y/o a un costo menor.
- Continuamente mejoran la calidad del producto buscando como meta cero defectos.
- Cuando es posible, cumplen los requerimientos de “personalización” del cliente.

#### Marketing

- Estudian las necesidades y deseos del cliente en segmentos de mercado bien definidos.
- Asignan el esfuerzo de marketing en relación con la rentabilidad potencial en el largo plazo de los segmentos meta.
- Desarrollan ofertas ganadoras para cada segmento meta.
- Miden la imagen de la empresa y la satisfacción del cliente de manera continua.
- Continuamente recopilan y evalúan ideas para nuevos productos, mejoras a productos y servicios.
- Exhortan a todos los departamentos y empleados de la empresa a estar centrados en el cliente.

#### Ventas

- Tienen conocimiento especializado del sector industrial del cliente.
- Se esfuerzan por dar al cliente la “mejor solución”.
- Solamente hacen promesas que pueden cumplir.
- Retroalimentan a los encargados de desarrollo de productos con las necesidades e ideas de los clientes.
- Sirven a los mismos clientes por largo tiempo.

#### Logística

- Fijan un alto estándar de tiempo de entrega del servicio y cumplen con él consistentemente.
- Operan un departamento de servicio al cliente informado y amigable, y que puede responder preguntas, atender quejas y resolver problemas de manera satisfactoria y oportuna.

#### Contabilidad

- Preparan informes de “rentabilidad” de manera periódica por producto, segmento de mercado, áreas geográficas (regiones, territorios de ventas), tamaño de pedidos, canales y clientes individuales.
- Preparan facturas que se ajustan a las necesidades del cliente y responden a las preguntas del cliente con cortesía y rápidamente.

#### Finanzas

- Entienden y apoyan los gastos de marketing (por ejemplo, publicidad de imagen) que producen preferencia y lealtad del cliente a largo plazo.
- Adaptan el paquete financiero a los requerimientos financieros del cliente.
- Toman decisiones rápidas sobre la solvencia de los clientes.

#### Relaciones públicas

- Emiten noticias favorables sobre la empresa y controlan las noticias menos propicias.
- Actúan como un cliente interno y defensor público de las mejores políticas y prácticas.

**TABLA 1.2** ■ Iniciativas corporativas sociales

Tipo	Descripción	Ejemplo
Marketing social corporativo	Apoyar las campañas de cambio de conducta.	Promoción de McDonald's de una campaña de vacunación infantil en Oklahoma.
Marketing con causa	Promover asuntos sociales mediante esfuerzos tales como patrocinios, acuerdos de licencias y publicidad.	Patrocinio de McDonald's a Forest (un gorila) en el zoológico de Sydney: un compromiso de patrocinio por 10 años dirigido a la conservación de esta especie amenazada.
Marketing comprometido	Donar un porcentaje de los ingresos a una causa específica con base en los ingresos obtenidos durante el periodo anunciado de apoyo.	Consigna de McDonald's de 1 dólar de la venta de cada Big Mac y pizza vendidos en una Cajita Feliz para las caridades infantiles de Ronald McDonald.
Filantropía corporativa	Hacer regalos en dinero, bienes o tiempo para ayudar a organizaciones no lucrativas, grupos o individuos.	Contribuciones de McDonald's a las casas de caridad de Ronald McDonald.
Colaboración con la comunidad	Proveer servicios voluntarios o en especie a la comunidad.	Abastecimiento de alimentos por parte de McDonald's para los bomberos en los incendios forestales en Australia en diciembre de 1997.
Prácticas empresariales socialmente responsables	Adaptar y llevar a cabo prácticas empresariales que protejan el medio ambiente y los derechos humanos y de los animales.	Requerimiento de McDonald's a sus proveedores para que aumentaran el tamaño del espacio habitable para las gallinas ponedoras en las granjas industriales.

**Fuente:** Philip Kotler y Nancy Lee, *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause* (Hoboken, NJ; Wiley, 2004). Derechos de autor © 2005 por Philip Kotler y Nancy Lee. Utilizado con autorización de John Wiley & Sons, Inc.



La filosofía de negocios de “triple balance” de Ben & Jerry's está basada en la vigilancia de los efectos sociales y ambientales de sus acciones además de las ganancias de las ventas de sus productos.



**Xerox Mexicana** Durante 25 años Xerox Mexicana se ha caracterizado por impulsar la innovación y el desarrollo de nuevos productos que contribuyan a reducir el impacto ambiental de sus procesos y al mismo tiempo ayudar a sus clientes a contar con equipos eficientes que les permitan un ahorro de energía y con ello contribuir a preservar los recursos naturales. Dentro de las cifras que avalan su compromiso con el desarrollo sostenible destacan el 31% menos de emisiones de gases a la atmósfera y ahorros del 26% en agua desde 2002 hasta 2009. Su informe de sostenibilidad corporativa publicado en diciembre de 2010

dice que ahora el 93% de sus productos cumplen con la norma de consumo de Energy Star. Con la tecnología de la tinta sólida y con sus impresoras a color reducen en 62% el costo de las impresiones. La tecnología patentada por Xerox también elimina los desechos en 90% que colabora a cuidar el medio ambiente. También cuentan con la solución Xerox High Field Business Paper, papel mecánico para aplicaciones digitales, que utiliza la mitad de los árboles que el papel comercial, además de contar con el papel ecológico 100% libre de cloro elaborado con fibras recicladas.<sup>54</sup> ■

consumidores para que puedan devolver los artículos viejos. Los minoristas como Office Depot, Best Buy y AT&T ofrecen programas similares en sus tiendas.

La ■ tabla 1.2 muestra algunos tipos diferentes de iniciativas corporativas de tipo social, ejemplificadas por McDonald's.<sup>52</sup>

Conforme los bienes se vuelven cada vez de más consumo masivo y los consumidores aumentan su conciencia social, algunas empresas —incluyendo a The Body Shop, Timberland y Patagonia— incorporan la responsabilidad social como una forma de diferenciarse de la competencia, generar preferencia en los consumidores y lograr aumentos notables en sus ventas y ganancias. Cuando fundaron Ben & Jerry's, Ben Cohen y Jerry Greenfield adoptaron el concepto de rendimiento del marketing dividiendo el tradicional balance financiero en un “doble balance” que también medía el impacto ambiental de sus productos y procesos. Posteriormente, eso se expandió hacia un “triple balance” que representa los impactos sociales tanto negativos como positivos sobre el rango entero de las actividades de negocios de la empresa.<sup>53</sup>

# Actualización de las cuatro Ps

McCarthy clasificó varias actividades de marketing en herramientas de la *mezcla de marketing* de cuatro amplios tipos diferentes, a las que llamó las *cuatro Ps* de marketing: producto, precio, plaza y promoción.<sup>55</sup> Las variables de marketing de cada P se muestran en la ▲ figura 1.4.

Sin embargo, dada la amplitud, complejidad y riqueza del marketing —como se ejemplifica con el marketing holístico— actualmente esas cuatro Ps ya no son todo lo que hay. Si las actualizamos para que reflejen el concepto de marketing holístico llegamos a un grupo más representativo que abarca las realidades modernas de marketing: personas, procesos, programas y *performance*, como lo muestra la ▲ figura 1.5.

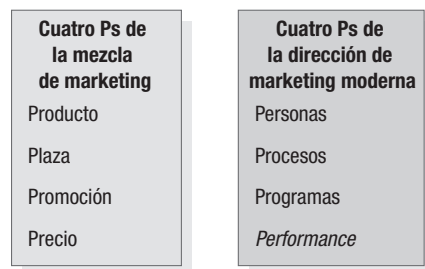
El concepto de *personas* refleja parcialmente el marketing interno y el hecho que los empleados son parte fundamental para el éxito del marketing. Éste sólo será tan bueno como las personas dentro de la organización. También refleja el hecho que los especialistas en marketing deben ver a los consumidores como personas para entender sus vidas de manera más amplia y no solamente cuando buscan comprar o consumen productos y servicios.

El concepto de *procesos* refleja toda la creatividad, disciplina y estructura que se incorpora a la dirección de marketing. Los especialistas en marketing deben evitar la planificación y toma de decisiones *ad hoc* y asegurarse que las ideas de marketing y conceptos de vanguardia desempeñen un rol apropiado en todo lo que hacen. Solamente al instituir el grupo adecuado de procesos para guiar las actividades y programas, la empresa puede participar en relaciones de largo plazo que sean beneficiosas para ambas partes. Otro importante grupo de procesos guía a la empresa en la generación de ideas con imaginación y productos innovadores, servicios y actividades de marketing.

El concepto de *programas* refleja todas las actividades de la empresa que se dirigen al consumidor. Abarca las antiguas cuatro Ps y también un rango de otras actividades de marketing que podrían no encajar tan claramente en el antiguo punto de vista del marketing. Sin importar si son online u offline, tradicionales o no tradicionales, estas actividades deben integrarse de tal forma que su todo sea mayor que la suma de sus partes y que logren múltiples objetivos para la empresa.



[Fig. 1.4] ▲  
Las cuatro Ps de la mezcla de marketing



[Fig. 1.5] ▲  
La evolución de la dirección de marketing



El concepto de *performance* se define de acuerdo con el marketing holístico, como el hecho de capturar el rango de posibles medidas de resultados que tienen implicaciones financieras y no financieras (rentabilidad así como capital de marca y de clientes), e implicaciones más allá de la empresa (responsabilidades social, legal, ética y comunitaria).

Finalmente, estas nuevas cuatro Ps en realidad se aplican a *todas* las disciplinas dentro de la empresa, y al pensar de esta manera los directores se alinean más con el resto de la empresa.

## Tareas de dirección de marketing

Con la filosofía del marketing holístico como telón de fondo podemos identificar un grupo específico de tareas que crean una dirección y un liderazgo de marketing exitosos. Usaremos la siguiente situación para ilustrar estas tareas en el contexto del plan del libro. (La sección “Apuntes de marketing: preguntas frecuentes de los especialistas en marketing” es una buena lista de verificación de las preguntas que hacen los gerentes de marketing, todas las cuales examinaremos en este libro).

Zeus Inc. (nombre ficticio) tiene operaciones en varias industrias, incluyendo la industria química, la industria de cámaras y la industria de películas fotográficas. La empresa está organizada en UENs (Unidades Estratégicas de Negocio). La dirección corporativa está considerando qué hacer con la división de cámaras fotográficas Alfa, la cual produce una variedad de cámaras digitales y de 35 mm. Aunque Zeus tiene una participación importante y está generando ingresos, el mercado de 35 mm está decayendo con rapidez. En el segmento digital que crece con mucha mayor velocidad, Zeus enfrenta una fuerte competencia y se ha tardado en captar ventas. La dirección corporativa de Zeus quiere que el grupo de marketing de Atlas genere un plan fuerte para ayudar a la división a resurgir.

### Desarrollo de estrategias y planes de marketing

La primera tarea a la que se enfrenta Atlas es identificar sus oportunidades potenciales a largo plazo, de acuerdo con su experiencia de mercado y competencias esenciales (capítulo 2). Atlas puede diseñar cámaras con mejores características, puede fabricar una línea de cámaras de video o puede usar su destreza en lentes para diseñar una línea de binoculares y telescopios. Cualquiera que sea la dirección que elija, debe desarrollar planes de marketing concretos que especifiquen la estrategia de marketing y las tácticas a emplear.

### Captar las perspectivas de marketing

Atlas requiere un sistema confiable de información de marketing para supervisar de cerca su entorno de marketing a fin de poder evaluar continuamente su potencial de mercado y pronosticar la demanda. Su microentorno está formado por todos los agentes que influyen en la capacidad de producir y vender cámaras —proveedores, intermediarios de marketing, clientes y competidores—. Su macroentorno incluye fuerzas demográficas, económicas, físicas, tecnológicas, político-legales y socioculturales que afectan las ventas y los beneficios (capítulo 3).

Atlas también requiere un sistema de investigación de marketing del que pueda depender. Para transformar la estrategia en programas, los gerentes de marketing deben tomar decisiones básicas sobre sus gastos,

## Apuntes de marketing

### Preguntas frecuentes de los especialistas en marketing

1. ¿Cómo podemos identificar y elegir el(los) segmento(s) de mercado correcto(s)?
2. ¿Cómo podemos diferenciar nuestras ofertas?
3. ¿Cómo deberíamos responder a los clientes que compran con base en el precio?
4. ¿Cómo podemos competir contra competidores de bajo costo y precio bajo?
5. ¿En qué medida podemos personalizar nuestra oferta para cada cliente?
6. ¿Cómo podemos hacer crecer nuestro negocio?
7. ¿Cómo podemos crear marcas más fuertes?
8. ¿Cómo podemos reducir el costo de adquisición de clientes?
9. ¿Cómo podemos mantener a nuestros clientes leales por más tiempo?
10. ¿Cómo podemos saber qué clientes son más importantes?
11. ¿Cómo podemos medir la retribución generada por publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas?
12. ¿Cómo podemos mejorar la productividad de la fuerza de ventas?
13. ¿Cómo podemos establecer múltiples canales y a la vez manejar el conflicto del canal?
14. ¿Cómo podemos hacer que otros departamentos de la empresa estén más orientados al cliente?

actividades y asignaciones de presupuesto. Podrían usar funciones de respuestas de ventas que muestren cómo la cantidad de dinero gastada en cada aplicación afectará las ventas y las ganancias (capítulo 4).

## Conexión con los clientes

Atlas debe considerar cómo será la mejor manera de generar valor para sus mercados meta elegidos y de desarrollar relaciones fuertes, rentables y a largo plazo con sus clientes (capítulo 5). Para hacerlo, necesita entender los mercados de consumo (capítulo 6). ¿Quién compra cámaras y por qué? ¿Qué características y precios están buscando y dónde compran? Atlas también vende cámaras a los mercados industriales, que incluyen grandes empresas, empresas de fotógrafos profesionales, minoristas y agencias del gobierno (capítulo 7), donde los agentes de adquisiciones o los comités de compras toman las decisiones. Atlas necesita entender completamente cómo compran los compradores organizacionales. Necesita una fuerza de ventas bien capacitada para presentar los beneficios de sus productos.

Atlas no debería comercializar a todos los clientes posibles. Debe dividir el mercado en segmentos principales de mercado, evaluar cada uno y dirigirse a aquéllos a los que puede atender mejor (capítulo 8).

## Generación de marcas fuertes

Atlas debe conocer las fortalezas y debilidades de la marca Zeus desde la perspectiva de los clientes (capítulo 9). ¿Es su tradicional película de 35 mm una desventaja en el mercado de las cámaras digitales? Suponga que Atlas decide centrarse en el mercado de consumo y desarrollar una estrategia de posicionamiento (capítulo 10). ¿Se deberá posicionar como el “Cadillac” de las marcas, ofreciendo cámaras superiores a un precio mayor con un excelente servicio y fuerte publicidad? ¿Debería fabricar una cámara sencilla y de bajo precio dirigida a los consumidores más sensibles al precio? ¿O algo intermedio?

Atlas debe prestar mucha atención a los competidores (capítulo 11), anticipándose a sus movimientos y sabiendo cómo reaccionar rápidamente y con decisión. Tal vez desee iniciar algunos movimientos sorpresivos, en cuyo caso requiera anticiparse a cómo responderán sus competidores.

## Formación de las ofertas de mercado

En el centro del programa de marketing se encuentra el producto —la oferta tangible de la empresa al mercado, que incluye la calidad, diseño, características y embalaje del producto (capítulo 12)—. Para obtener una ventaja competitiva, Atlas podría brindar alquiler, entregas, reparación y capacitación como parte de su oferta de producto (capítulo 13).

Una decisión de marketing crítica se relaciona con el precio (capítulo 14). Atlas debe decidir sobre sus precios para mayoristas y para minoristas, descuentos, incentivos y condiciones de crédito. Su precio debe adaptarse bien con el valor percibido de la oferta, de otro modo los compradores preferirán los productos de la competencia.

## Entrega de valor

Atlas debe determinar también cómo entregar adecuadamente al mercado meta el valor incluido en sus productos y servicios. Las actividades de canal incluyen aquellas que emprende la compañía para hacer que sus productos sean accesibles y disponibles para sus clientes meta (capítulo 15). Atlas debe identificar, reclutar y vincular a diversos facilitadores de marketing para que provean sus productos y servicios de manera eficiente al mercado meta. Debe entender a los diversos tipos de minoristas, mayoristas y empresas de distribución física y cómo toman sus decisiones (capítulo 16).

## Comunicación de valor

Atlas también debe comunicar de manera adecuada al mercado meta el valor que incluyen sus productos y servicios. Necesitará un programa integrado de comunicación de marketing que maximice la contribución individual y colectiva de todas las actividades de comunicación (capítulo 17). Atlas necesita establecer programas de comunicación masiva que consistan en publicidad, promoción de ventas, eventos y relaciones públicas (capítulo 18). También necesita planificar comunicaciones más personales, a través de marketing directo e interactivo, así como contratar, capacitar y motivar vendedores (capítulo 19).

## Creación de crecimiento con éxito a largo plazo

Con base en su posicionamiento de producto, Atlas debe iniciar el desarrollo de nuevos productos, probarlos y lanzarlos como parte de su horizonte a largo plazo (capítulo 20). La estrategia debe tener en cuenta las cambiantes oportunidades y desafíos globales (capítulo 21).

Por último, Atlas debe crear una organización de marketing capaz de implementar el plan de marketing (capítulo 22). Dado que pueden ocurrir sorpresas y decepciones conforme se desarrollan los planes de marketing, Atlas requerirá retroalimentación y control para entender la eficacia y eficiencia de sus actividades de marketing y la manera en que puede mejorarlas.<sup>56</sup>

## Resumen

---

1. El marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para administrar las relaciones con los clientes de forma que beneficien a la organización y a todos sus grupos de interés. La dirección de marketing es el arte y la ciencia de elegir mercados meta y de obtener, conservar y aumentar los clientes mediante la creación, entrega y comunicación de valor superior para el cliente.
2. Los especialistas en marketing tienen habilidad para administrar la demanda: buscan influir en su nivel, en el tiempo oportuno y la composición de los bienes, servicios, eventos, experiencias, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas. También operan en cuatro diferentes mercados: de consumo, industriales, globales y no lucrativos.
3. El marketing no solamente se lleva a cabo por el departamento de marketing. Es necesario que afecte cada aspecto de la experiencia del cliente. Para crear una fuerte organización de marketing, los especialistas en marketing deben pensar como los ejecutivos de otros departamentos, y éstos a su vez, pensar como especialistas en marketing.
4. El mercado actual es fundamentalmente diferente como resultado de las principales fuerzas sociales que han provocado nuevas capacidades del consumidor y de la empresa. Estas fuerzas han creado nuevas oportunidades y desafíos y han cambiado la dirección de marketing significativamente conforme las empresas buscan nuevas formas de lograr la excelencia de marketing.
5. Existen cinco conceptos competidores de los que las organizaciones pueden elegir para llevar a cabo sus negocios: el concepto de producción, el concepto de producto, el concepto de venta, el concepto de marketing y el concepto de marketing holístico. Los primeros tres actualmente son de uso limitado.
6. El concepto de marketing holístico se basa en el desarrollo, diseño e implementación de programas, procesos y actividades de marketing que reconocen su amplitud e interdependencias. El marketing holístico reconoce que todo importa cuando se trata de marketing, y que una perspectiva amplia e integrada a menudo es necesaria. Los cuatro componentes del marketing holístico son el marketing de relaciones, el marketing integrado, el marketing interno y el rendimiento del marketing.
7. El conjunto de tareas necesarias para que la dirección de marketing tenga éxito incluyen el desarrollo de estrategias y planes de marketing, la captura de las perspectivas de marketing, la conexión con los clientes, la generación de marcas fuertes, dar forma a las ofertas de mercado, entregar y comunicar valor y crear crecimiento rentable a largo plazo.

## Aplicaciones

---

### Debate de marketing

¿El marketing crea o satisface necesidades?

El marketing a menudo se ha definido en términos de satisfacer las necesidades y deseos de los clientes. Sin embargo, los críticos mantienen que el marketing va más allá de eso y crea necesidades y deseos que no existían con anterioridad. Sienten que los especialistas en marketing animan a los consumidores a gastar más dinero del que deberían en bienes y servicios que no necesitan.

**Asuma una posición:** El marketing da forma a las necesidades y deseos del consumidor *versus* El marketing refleja las necesidades y deseos del consumidor.

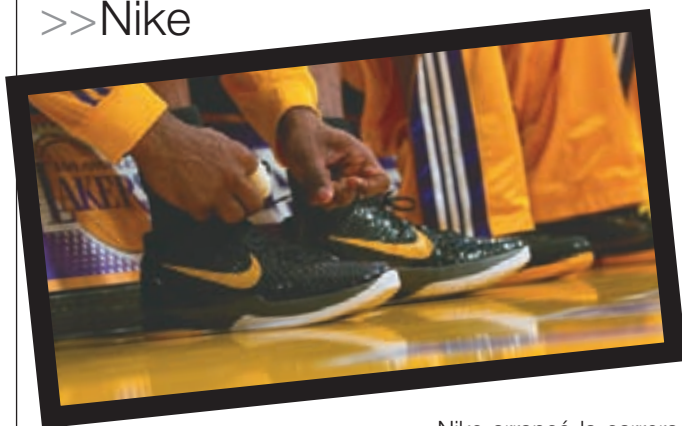
### Discusión de marketing

Cambios en el marketing

Considere los grandes cambios en el marketing. ¿Surgen algunos temas en ellos? ¿Puede relacionar los cambios con las principales fuerzas sociales? ¿Qué fuerza ha contribuido a cada cambio?

## Marketing de excelencia

>> Nike



Nike arrancó la carrera en 1962. Originalmente se llamaba Blue Ribbon Sports y la empresa se centraba en proveer calzado deportivo de alta calidad diseñado por atletas para atletas. Su fundador, Philip Knight, pensaba que los zapatos de alta tecnología para los corredores podían fabricarse a precios competitivos si se importaban del extranjero. El compromiso de Nike con el diseño de calzado innovador para los atletas serios le ayudó a generar un culto de seguidores entre los consumidores estadounidenses.

Nike creía en una “pirámide de influencia” en la cual las preferencias de un pequeño porcentaje de los atletas de mayor rango influían en las decisiones de producto y de marca de los demás. Desde el principio sus campañas de marketing incluyeron a atletas destacados. Su primer portavoz, el corredor Steve Prefontaine tenía una actitud irreverente que encajaba con el espíritu de la empresa.

En 1985, Nike contrató como portavoz al entonces guardián novato Michael Jordan. Él aún era una promesa, pero personificaba un rendimiento superior. La apuesta de Nike valió la pena: la línea de zapatos para baloncesto Air Jordan voló de las estanterías y los ingresos superaron los 100 millones de dólares tan sólo en el primer año. Como dijo un reportero, “Pocos profesionales de marketing han podido identificar y firmar de manera tan confiable a atletas que trascendieron en su deporte con tan gran efecto”.

En 1988 Nike transmitió al aire los primeros anuncios de su campaña de 20 millones de dólares “Just Do It”. La campaña que finalmente apareció con 12 comerciales de televisión, desafió sutilmente a una generación de aficionados al deporte a perseguir sus metas. Era una manifestación de la actitud de Nike acerca de la autopotenciación por medio del deporte.

Conforme Nike se comenzó a expandir en el extranjero hacia Europa, se encontró con que sus anuncios de estilo estadounidense eran percibidos como demasiado agresivos. Nike se dio cuenta que debían “autenticar” la marca en Europa, por lo que se centró en el fútbol (conocido como *soccer* en Estados Unidos) y se convirtió en patrocinador activo de ligas juveniles, clubes locales y equipos nacionales. Sin embargo, para que Nike construyera su autenticidad dentro del público del fútbol, los consumidores debían ver a los atletas profesionales usando sus productos, especialmente los atletas que ganaban. La gran oportunidad llegó en 1994 cuando el equipo brasileño (el único equipo nacional para el que Nike tenía un patrocinio real)

ganó la Copa del Mundo. Esa victoria transformó la imagen de Nike en Europa de ser una compañía de zapatos deportivos en una marca que representaba emoción, lealtad e identificación. También ayudó a lanzar a Nike a otros mercados internacionales durante la siguiente década, y en 2003 los ingresos del extranjero superaron por primera vez los ingresos en Estados Unidos.

En 2007, Nike compró Umbro, un fabricante británico de calzado, ropa y equipamiento de fútbol. La adquisición ayudó a impulsar la presencia de Nike en ese deporte ya que la empresa se volvió el proveedor principal de uniformes a más de 100 equipos profesionales alrededor del mundo.

Nike centró sus esfuerzos en los mercados internacionales, sobre todo en China, durante la Olimpiada de 2008 en Beijing. Aunque el rival de Nike, Adidas, era el patrocinador oficial de los Juegos Olímpicos, Nike recibió un permiso especial del Comité Olímpico Internacional para transmitir anuncios de Nike donde aparecían los atletas olímpicos durante los juegos. Además, Nike patrocinó a varios equipos y atletas, incluyendo a la mayoría de los equipos chinos y a 11 de los 12 miembros de alto perfil de los equipos estadounidenses de baloncesto masculino. Ese año las ventas en la región asiática crecieron 15% para llegar a 3300 millones de dólares y las divisiones internacionales de Nike crecieron para generar el 53% de los ingresos de la empresa. Algunos creen que la estrategia de marketing de Nike durante las Olimpiadas fue más exitosa que el patrocinio olímpico de Adidas.

Además de expandir la marca hacia el extranjero, Nike entró con éxito a nuevas categorías de producto de calzado deportivo, ropa y equipamiento con el uso de promociones de atletas de alto perfil y programas de divulgación para los consumidores. La marca Nike Golf, promovida por Tiger Woods, ha cambiado la forma de vestir de los golfistas profesionales. La poderosa influencia de Tiger en el juego y su estilo engalanado de Nike han transformado a los *green* en las “pasarelas de moda del golf”. Además, Nike ha utilizado a la superestrella para ayudarle a crear su relación con los consumidores. En 2009, lanzó la sesión de Tiger Web Talkback en [nikegolf.com](http://nikegolf.com), donde los aficionados pueden hacer preguntas y escuchar a Tiger hablar sobre golf. La sesión fue parte del día de experiencias para los consumidores en todo el país para Nike Golf, que incluyó demostraciones de equipo, concursos de distancia de golpe inicial y ofertas especiales en las tiendas.

En el tenis, Nike ha reclutado a Maria Sharapova, Roger Federer y Rafael Nadal para impulsar su línea de ropa y equipo para tenis. Algunos llamaron al famoso encuentro entre Roger Federer y Rafael Nadal —ambos vestidos de pies a cabeza con el *swoosh* de la marca— en Wimbledon 2008 como un comercial de Nike de cinco horas valorado en 10.6 millones de dólares.

Nike hizo equipo con el siete veces campeón del Tour de France, Lance Armstrong, no solamente para vender productos Nike sino para ayudar a la campaña de Armstrong, LIVESTRONG. Nike diseñó, fabricó y vendió más de 70 millones de brazaletes amarillos LIVESTRONG, con ingresos netos de más de 800 millones de dólares para la Fundación Lance Armstrong. También incluía el mensaje de supervivencia, fuerza de voluntad y dedicación de Armstrong en una serie de comerciales de Nike.

Para promover su línea de ropa y calzado de baloncesto, Nike continúa incluyendo a superestrellas como Kobe Bryant y

LeBron James. Además, se asoció con Foot Locker para crear una nueva cadena de tiendas, House of Hoops by Foot Locker, donde solamente ofrece productos de baloncesto de marcas de Nike como Converse y Jordan.

Recientemente, la ventaja de Nike en la categoría de correr ha crecido a una cuota de mercado del 60% gracias a su exclusiva alianza con Apple. La tecnología Nike+ (Plus) incluye un sensor que los corredores insertan en sus zapatos para correr y un receptor que se acopla con un iPod, iTouch o iPhone. Cuando el atleta va a correr o al gimnasio, el receptor capta la distancia recorrida, las calorías quemadas y el ritmo del paso, y los almacena hasta que la información se baja a la PC (ordenador). Nike+ se considera actualmente el club de corredores más grande del mundo.

En 2008 y 2009, Nike+ auspició la Human Race 10K, la carrera más grande y la única global y virtual en el mundo. El evento, diseñado para celebrar la actividad de correr, congregó a 780 000 participantes en 2008 y superó la cifra en 2009. Para participar, los corredores se registran, se equipan con tecnología Nike+ y saltan a la calle el día de la carrera, corriendo cualquier ruta de 10 km que elijan en cualquier momento del día. Una vez que los datos se bajan del receptor Nike+ PC, el tiempo oficial de cada corredor se publica y se puede comparar con los tiempos de otros corredores en todo el mundo.

Como muchas empresas, Nike trata de hacer su empresa y sus productos amigables con el medio ambiente. Sin embargo, a diferencia de muchas empresas, no promueve sus esfuerzos. Un consultor de marca explicaba, "Nike siempre ha sido ganador. ¿Cómo es de relevante la sostenibilidad para la marca?". Los ejecutivos de marketing están de acuerdo en que

promover un mensaje amigable con el medio ambiente distraería de la imagen hábil y de alta tecnología, así que los esfuerzos tales como el reciclaje de zapatos viejos para fabricar nuevos, se mantienen callados.

Hoy, Nike domina el mercado de calzado atlético con una cuota de mercado global del 31% y del 50% en Estados Unidos. Los *swooshes* abundan en todo, desde relojes de pulsera y patinetas (tablas de patinar) hasta gorros para natación. La estrategia a largo plazo de la empresa se centra en baloncesto, correr, fútbol, *fitness* para mujeres, entrenamiento para hombres y cultura deportiva. Como resultado de su exitosa expansión cruzando mercados geográficos y categorías de productos, Nike es el principal fabricante de ropa y calzado deportivo del mundo con ingresos corporativos fiscales de más de 19 mil millones de dólares para 2009.

### Preguntas

1. ¿Cuáles son las ventajas, desventajas y riesgos asociados con la estrategia central de marketing de Nike?
2. Si usted fuera Adidas, ¿cómo competiría con Nike?

**Fuentes:** Justin Ewers y Tim Smart, "A Designer Swooshes In", *U.S. News & World Report*, 26 de enero de 2004, p. 12; "Corporate Media Executive of the Year", Delaney Report, 12 de enero de 2004, p.1; Barbara Lippert, "Game Changers: Inside the Three Greatest Ad Campaigns of the Past Three Decades", *Adweek*, 17 de noviembre de 2008; "10 Top Nontraditional Campaigns", *Advertising Age*, 22 de diciembre de 2003, p. 24; Chris Zook y James Allen, "Growth Outside the Core", *Harvard Business Review*, diciembre de 2003, p. 66; Jeremy Mullman, "NIKE: What Slowdown? Swoosh Rides Games to New High", *Advertising Age*, 20 de octubre de 2008, p. 34; Allison Kaplan, "Look Just Like Tiger (until you swing)", *America's Intelligence Wire*, 9 de agosto de 2009; Reena Jana y Burt Helm, "Nike Goes Green, Very Quietly", *BusinessWeek*, 22 de junio de 2009.

## Marketing de excelencia

>>Google



En 1998 dos estudiantes de doctorado de la Stanford University, Larry Page y Sergey Brin, fundaron una empresa de motor de búsqueda y la llamaron Google. El nombre se deriva del término *googol* —1 seguido de 100 ceros— y se refiere a la cantidad inmensa de datos disponibles *online* que la empresa ayuda a que los usuarios encuentren. La misión corporativa de Google es "organizar la información del mundo y hacerla disponible y útil de manera universal". Desde el inicio, Google se ha esforzado por ser uno de "los buenos" del mundo corporativo, apoyando un entorno de trabajo que recalca el sentimiento humano, un fuerte sentido de ética y el famoso credo de su fundación: "no seas malvado".

La empresa se ha convertido en el líder del mercado de los buscadores de Internet mediante su enfoque de negocios e innovación constante. A medida que Google se convertía en un destino principal para los usuarios de la Web en busca de información online, atrajo a anfitriones de anunciantes. Éstos impulsaron los ingresos de Google al comprar "anuncios de búsqueda", pequeños recuadros basados en texto que los anunciantes pagan únicamente cuando los usuarios hacen clic sobre ellos. El programa de búsqueda de anuncios, llamado AdWords vende espacio en sus páginas de búsqueda hacia vínculos con términos clave específicas. Google subasta los anuncios de términos clave, y los términos clave y las ubicaciones principales se venden al mejor postor. Recientemente, Google añadió un programa llamado AdSense que permite a cualquier página Web mostrar anuncios dirigidos de Google que se relacionan con el contenido de la página. Los editores de las páginas Web ganan dinero cada vez que los visitantes hacen clic en estos anuncios.

Además de ofrecer "bienes raíces" de primer nivel para los anunciantes, Google añade valor proveyendo herramientas para dirigir mejor sus anuncios y entender mejor la efectividad de su marketing. Google Analytics, que es gratis para los anunciantes de Google, provee un informe personalizado, o tablero, donde se detalla cómo los usuarios de Internet dieron con el sitio, qué anuncios vieron y/o sobre los que hicieron clic, cómo se comportaron una vez ahí y cuánto tráfico se generó. Uno de los clientes de Google, Discount Tire, pudo identificar dónde los clientes encontraban problemas que los llevaban a

abandonar una compra a la mitad del proceso. Después de modificar su sitio y actualizar su campaña de términos clave de búsqueda, Discount Tire tuvo un aumento del 14% en ventas en una semana.

Con su habilidad de desplegar datos que permiten mejoras al minuto en un programa de marketing online, Google apoya un estilo de marketing en el cual los recursos y presupuesto de marketing pueden estar bajo vigilancia constante y ser optimizados. Google llama a este enfoque “administración de activos de marketing”, sugiriendo que la publicidad debe administrarse como los activos de una cartera, dependiendo de las condiciones del mercado. En vez de seguir un plan de marketing planeado con meses de anticipación, las empresas usan los datos en tiempo real que se recolectan en sus campañas para optimizar su eficacia y tener mejor respuesta al mercado.

Durante la última década, Google se ha expandido más allá de sus capacidades de búsqueda con numerosos servicios, aplicaciones y herramientas adicionales. Crea y distribuye sus productos gratuitamente, lo que a su vez provee nuevas oportunidades para que la empresa venda espacio publicitario dirigido. Ya que el 97% de los ingresos de Google provinieron de la publicidad online, el espacio publicitario nuevo es fundamental para el crecimiento de la empresa.

La amplia gama de productos y servicios de Google se pueden clasificar en cinco categorías: productos de escritorio, productos móviles, productos Web, productos de hardware y otros productos. Los *productos de escritorio* incluyen tanto aplicaciones autónomas como Google Earth (un globo terráqueo virtual que usa imágenes satelitales y fotografía aérea), Google Chrome (un explorador Web) y Google Video/YouTube (Google adquirió el sitio de hosting de videos en 2006 por 1 650 millones de dólares), o extensiones para escritorio como la Google Toolbar (una barra de herramientas buscador). Los *productos móviles* incluyen todos los productos disponibles para dispositivos móviles. Los *productos Web* se dividen en los siguientes subconjuntos: publicidad (por ejemplo, AdWorks, DoubleClick, Click-to-Call, comunicaciones y edición (por ejemplo, GoogleDocs, Google Calendar, Google Gadgets, Wave), desarrollo (por ejemplo, Android, Google Code), mapeo (por ejemplo) Google Sky, Google Maps), búsqueda (por ejemplo, Google Dictionary, Google Alerts, Google Scholar) y estadísticas (Google Trends, Google Analytics).

La etapa de desarrollo de Google se inicia en Google Labs, que enumera los nuevos productos disponibles para hacer pruebas. Después los mueve a estatus beta donde los usuarios invitados prueban prototipos anticipados. Una vez que los productos han sido totalmente probados y listos para su lanzamiento al público en general, se mueve a la etapa dorada como un producto central de Google. Google Voice, por ejemplo, se encuentra en la etapa beta. Les da a los consumidores un número telefónico de Google que conecta a su vez con el número de su casa, su oficina y teléfono móvil. El usuario decide qué teléfonos sonarán según quién le llame. Debido a la complejidad y popularidad de Google Voice, los usuarios solamente tienen acceso por invitación.

Google no ha gastado mucho dinero en publicidad tradicional. Los esfuerzos recientes se han dirigido a los consumidores de Microsoft con invitaciones a usar las aplicaciones de “cómputo en la nube” en lugar de Microsoft Office o Windows. Al “volverse Google” el usuario puede tener acceso a todos sus

documentos y aplicaciones mediante un explorador Web en lugar de tener la infraestructura física y el software. Además, en 2009 Google lanzó su primer comercial de televisión para Google Chrome, una alternativa al explorador Web de Microsoft, Internet Explorer.

Google también está apostando en grande en la categoría móvil. Con el lanzamiento en 2008 de Android, un sistema operativo móvil, Google compete directamente con el iPhone de Apple. Aunque muchos aún prefieren la plataforma de Apple, incluso los críticos han elogiado los beneficios de Android. Lo más importante, Android es gratis, de fuente abierta y respaldado por una inversión multimillonaria. Eso significa que Google quiere que sus aliados le ayuden a construir y diseñar a Android a través de los años. Además, el iPhone sólo está disponible en Estados Unidos a través de AT&T, mientras que la mayoría de la competencia de AT&T apoya los teléfonos Android. Si Google influye sobre millones de consumidores nuevos para que usen los teléfonos inteligentes, puede hacer miles de millones en publicidad móvil. Un analista dijo que Google “está tratando de adelantarse a los demás con estas iniciativas para que cuando [la publicidad móvil] se vuelva común, Google sea uno de los jugadores principales, y la publicidad de *display* es un área clave de crecimiento para Google”.

El objetivo de Google es llegar a tanta gente como sea posible en la Web, ya sea por PC o por teléfono. Cuantos más usuarios haya en la Web, más publicidad puede vender Google. Los nuevos productos de Google también logran esta meta y hacen que la Web se vuelva una experiencia más personalizada. Un programa permite al usuario marcar su posición actual en Google Maps, hacer clic en la pestaña local y recibir información sobre restaurantes, bares y sedes de entretenimiento.

Google ha disfrutado de gran éxito como empresa y como marca desde su lanzamiento. Cuando en 2009 sufrió un apagón, el tráfico mundial en Internet bajó 5%. En 2009, Google tenía un 65% de cuota de mercado de búsquedas en Estados Unidos, significativamente más que la cuota del segundo lugar, Yahoo!, que tenía el 20%. Globalmente, Google tenía un liderazgo aun más dominante con una participación del 89% contra el 5% de Yahoo!, y el 3% de Microsoft. Los ingresos de Google sobrepasaron los 21 mil millones de dólares en 2008, y la empresa fue clasificada como la marca más poderosa del mundo con un valor de marca de 86 mil millones de dólares.

## Preguntas

1. Con una cartera tan diversa como la de Google, ¿cuáles son los valores centrales de marca de la empresa?
2. ¿Cuál es el paso a seguir para Google? ¿Está haciendo lo correcto al enfrentar a Microsoft con el concepto de cómputo en la nube y a Apple en la contienda por los teléfonos inteligentes?

**Fuentes:** www.google.com; Catherine P. Taylor “Google Flex”, *Adweek*, 20 de marzo de 2006, historia de portada; Richard Karpinski, “Keywords, Analytics Help Define User Lifetime Value”, *Advertising Age*, 24 de abril de 2006, p. S2; Danny Gorog, “Survival Guide”, *Herald Sun*, 29 de marzo de 2006; Julie Schlosser, “Google”, *Fortune*, 31 de octubre de 2005, pp. 168-69; Jefferson Graham “Google’s Profit Sails Past Expectations”, *USA Today*, 21 de octubre de 2005; Dan Frommer, “BrandZ Top 100 2008 Report”; “Google’s Android Mobile Platform is Getting Huge”, *Advertising Age*, 8 de octubre de 2009; Rita Chang, “Google Set for Richer Advertising on Smartphones”, *Advertising Age*, 5 de octubre de 2009.